

Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen: Case Helsingin kaupunki

King, Hannah

2017 Laurea





LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhdessä enemmän

Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen: Case Helsingin kaupunki

Hannah King
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2017

Hannah King

Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen: Case Helsingin kaupunki

Vuosi	2017	Sivumäärä	41
-------	------	-----------	----

Työhyvinvointi on otettu osaksi esimiestyöskentelyä tiiviimmin viime vuosikymmenen aikana. Vaikka vastuu työhyvinvoinnista on esimiehen ja työntekijän yhteinen, kuuluu heille molemmille tarkoin rajatut vastualueet. Työhyvinvointi tukee työssä jaksamista ja viihtymistä ja vaikuttaa oleellisesti organisaatioiden ja yritysten kilpailukykyyn.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön kokemuksia Helsingin kaupungilla käytetystä varhaisen tuen toimintamallista. Tavoitteena oli myös selvittää eroavatko henkilöstön ja esimiesten väliset kokemukset toimintamallista. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää varhaisen tuen toimintamallin kehittämiseen niin henkilöstön kuin esimiesten näkökulmasta. Toimintamalli on prosessi, jonka eri vaiheisiin voidaan paneutua opinnäytetyön ansiosta löytyneisiin kehityskohteisiin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin teoriaan. Työhyvinvointia tarkisteltiin teoreettisesti käsitteenä sekä perehdyttiin myös esimiestyöskentelyyn suhteessa työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja tutkimus toteutettiin verkkokyselyä henkilöstölle. Kysely toteutettiin strukturoidulla verkkokyselyllä, jotta otanta olisi suurempi ja henkilöstö sai vastata anonyymisti. Kysely tehtiin Helsingin kaupungin kohdeorganisaatiossa työskenteleville henkilöille ja otantaan valittiin organisaatiosta yhdessä yksikössä työskentelevät esimiehet ja henkilöstö.

Opinnäytetyö tuki kohdeorganisaation tavoitteita ja kehittämiskohteita. Tulokseksi saatiin kattavasti informaatiota henkilöstön kokemuksista toimintamallista sekä konkreettisia kehitysideoita toimintamallille. Kohdeyksikön tulisi panostaa toimintamallin kehittämiseen siten, ettei niin sanottuja turhia tukitoimia järjestettäisi. Myös toimintamallin kokonaiskuvaa ja tavoitteita tulisi selkeyttää niin esimiehille kuin henkilöstöllekin. Varhaisen tuen toimintamallin oppaita tulisi käyttää tehokkaammin henkilöstön keskuudessa ja uusille työntekijöille tulisi varmistaa informaatiota toimintamallin käytänteistä perehdytysvaiheessa.

Asiasanat: työhyvinvointi, varhainen tuki, johtaminen

Hannah King

Development of an early support model: Case City of Helsinki

Year	2017	Pages	41
------	------	-------	----

Wellbeing at work has become a more significant part of leadership and organization development in the past century. Although the responsibility of wellbeing belongs to both the employee and the employer, they have strict areas of responsibility. Wellbeing at work endorses the personnel's emotional resources and joy at their workplace. It is also linked to the competitiveness of organisations and companies.

The aim of this thesis was to chart the personnel's experiences and attitudes towards the early support model used in the city of Helsinki. Another goal was to clarify whether the experiences of the personnel and the managers differ from each other. The results of the thesis can be utilized to improve the early support model from the personnel's and the manager's perspectives. This thesis shows the areas requiring improvement and the early support model is a process that helps to investigate them.

The theoretical part of the thesis was divided into two parts - wellbeing and satisfaction at work. Wellbeing at work was examined as a theoretical concept, and the correlation of the managers' work to the employees' general satisfaction of work environment and wellbeing was familiarized. The study method was online questionnaire to the personnel so that the sampling would be better and the personnel could maintain their anonymity. The questionnaire was performed for the personnel and managers in one unit of the target organisation.

The thesis was executed as a development project for the city of Helsinki and it supports the goals and development targets of the organisation. A lot of information and concrete development ideas were collected from the personnel to improve the early support model. It was discovered that the department should focus on improving the model that the so called unnecessary early support actions would not be organized. Also, the department should invest more in making the early support model policy clear for everyone. The guides of early support should be utilized more effectively among the personnel and the managers. For new employees, the department should have an informative presentation about the early support model once they start working.

Keywords: wellbeing at work, early support, leadership

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tausta ja rajaus	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
2	Kohdeorganisaatio	8
3	Työhyvinvointi	10
3.1	Työhyvinvoinnin taloudellinen näkökulma	12
3.2	Työhyvinvointi kohdeorganisaatiossa ja virastossa	13
4	Varhainen tuki	15
4.1	Varhaisen tuen toimintamalli Helsingin kaupungilla	16
4.1.1	Roolit varhaisen tuen toiminnassa	19
4.2	Paluun tuki	22
5	Kvantitatiivinen tutkimus ja sen kulku	23
5.1	Tutkimuksen kulku	24
5.1.1	Ideataso ja sitoutuminen	25
5.1.2	Toteuttaminen ja kirjoittaminen	25
5.1.3	Tiedottaminen	26
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen	26
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	27
5.4	Tutkimuksen tulokset	28
6	Johtopäätökset ja pohdinta	32
6.1	Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen	33
	Kuviot	37
	Taulukot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Työhyvinvointi nostetaan yhä tärkeämmäksi osaksi tuottavaa ja toimivaa työyhteisöä. Ennakoivaa työkyvyn tukea on käytetty esimerkiksi Espoon kaupungilla Tuetaan työkykyä ajoissa -toimintamallina ja Helsingin kaupungilla Varhaisen tuen toimintamallina. Molemmissa toimintamalleissa perustana on tukea työntekijän heikentyneitä työkykyä ennakoivasti ja mahdollisesti muuttaa työtapoja tai -käytänteitä, jotta työntekijä voi jatkaa omassa työssään. Kuntala on ollut muutosten keskellä 2000-luvulla ja rakenteelliset muutokset ovat edelleen käynnissä. Muutokset osaltaan voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja haluun jatkaa työtään kunnan palveluksessa. (Espoon kaupunki Tuetaan työkykyä ajoissa 2009; Salo, Linna & Oksanen 2012, 19) Opinnäytetyö toteutettiin julkisen sektorin palveluntuottajalle, joka on ollut suurten muutosten kohteena useamman vuoden ajan.

Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska kohdeorganisaatiossa tapahtuvat suuret muutokset johtamisjärjestelyissä aiheuttavat paineita uudistaa ja kehittää varhaisen tuen toimintamallia sekä löytää parempia keinoja ylläpitää henkilöstön työkykyä. Kohdeorganisaatiossa varhaisen tuen toimintamallia pyritään kehittämään jatkuvasti maksimihyödyn saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön taustoja, rajausta ja tutkimusongelmaa käydään läpi alaluvuissa 1.1 ja 1.2. Kappaleissa esitellään työlle tärkeitä huomioita ja visualisoidaan tutkimuskysymys ja alakysymykset. Teoreettinen viitekehys on rajattu kahteen osioon: työhyvinvointi ja varhaisen tuen -toimintamalli. Työhyvinvointia käsitellään kokonaisuutena ja perehdytään sen ylläpitoon kohdeorganisaatiossa. Varhaisen tuen toimintamallin osiossa tutustutaan työnkyvyn tukemiseen varhaisessa vaiheessa sekä käydään läpi keskeisiä oppaita ja menetelmiä, joita kohdeorganisaatiossa käytetään. Opinnäytetyössä tuodaan esiin esimiehen rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä sekä tarkistellaan esimiehen velvollisuuksia ja vastuita.

Luvussa 4 käydään läpi Varhaisen tuen -toimintamallia ja sen vaiheita. Tässä kappaleessa tarkistellaan esimiehen roolia ja työtehtäviä toimintamallin toteuttamiseksi. Lisäksi kerrotaan toimintamallista joka seuraa, jos varhaisen tuen mallista ei ole riittävästi apua. Luvussa 5 esitellään määrällisen tutkimuksen piirteitä ja kerrotaan tutkimuksessa hyödynnettävät aineistohankintamenetelmät. Luvussa 5 kerrotaan myös tutkimuksen tulokset ja puretaan ne tiimi-kohtaisiksi. Viimeisessä luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset yhteenvetona ja kerrotaan johtopäätökset.

1.1 Tausta ja rajaus

Opinnäytetyö on osa työhyvinvoinnin tukemisen toimintamallin kehittämistä suurelle julkisen sektorin organisaatiolle ja se on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijan toimesta. Toimintamalli on ennaltaehkäisevää työtä kevyenä prosessina, jota hyödynnetään, kun havaitaan työkyvyn heikentyneen syystä tai toisesta. Eläkeiän noustessa on lähes välttämätöntä, että henkilöstö pysyisi osana työyhteisöä ja ennen kaikkea viihtyisi työssään. Julkisen sektorin työntekijät ovat keskimäärin yksityisen sektorin työntekijöitä sairaampia (Laitinen 2016). Kaupungin kannalta sairauspoissaolojen saaminen vähäiseksi on äärimmäisen tärkeää, sillä korkeat sairauslomaosuudet tulevat veronmaksajille kalliiksi. Esimerkiksi helsinkiläiset veronmaksajat maksoivat vuonna 2013 sairauslomalla oleville työntekijöille palkkoja lähes 50 miljoonaa euroa (Laitinen 2016). Työhyvinvoinnin mittareita julkisella sektorilla ovat viime vuosina olleet Kunta10 ja sairauspoissaolotilastot. Kunta10-tutkimus on Työterveyslaitoksen johtama seurantatutkimus, jossa tarkistellaan työntekijöitä ja töissä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2016)

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Helsingin kaupungin yhtä palveluntuottavaa yksikköä, sillä työn tavoitteena on kehittää nimenomaan kyseisen yksikön tukitoimia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Rajaus oli hyvin tarkka ja tutkimukseen otettiin noin 200 henkilön joukko, joka koostui osaston tiimeistä 1-7. Resurssit ja aikataulu oli suunniteltu etukäteen ja ne eivät riittäisi koko yksikön läpikäymiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeyksikön kokemuksia varhaisen tuen toimintamallista ja selvittää prosessin kulkua henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Kartoittamalla molempien mielipiteitä ja kokemuksia nähdään, onko niissä eroavaisuuksia. Näin saadaan mahdollisimman kattava kuva toimintamallin nykytilasta ja voidaan tehdä kehittämis ehdotuksia. Lisäksi selvitetään henkilöstön halukkuutta olla mukana kehittämässä varhaisen tuen malleja. Alla on kuvio 1 tutkimuksen päätavoitteesta sekä alakysymyksistä.



Kuvio 1: Päätaavoite ja alakysymykset

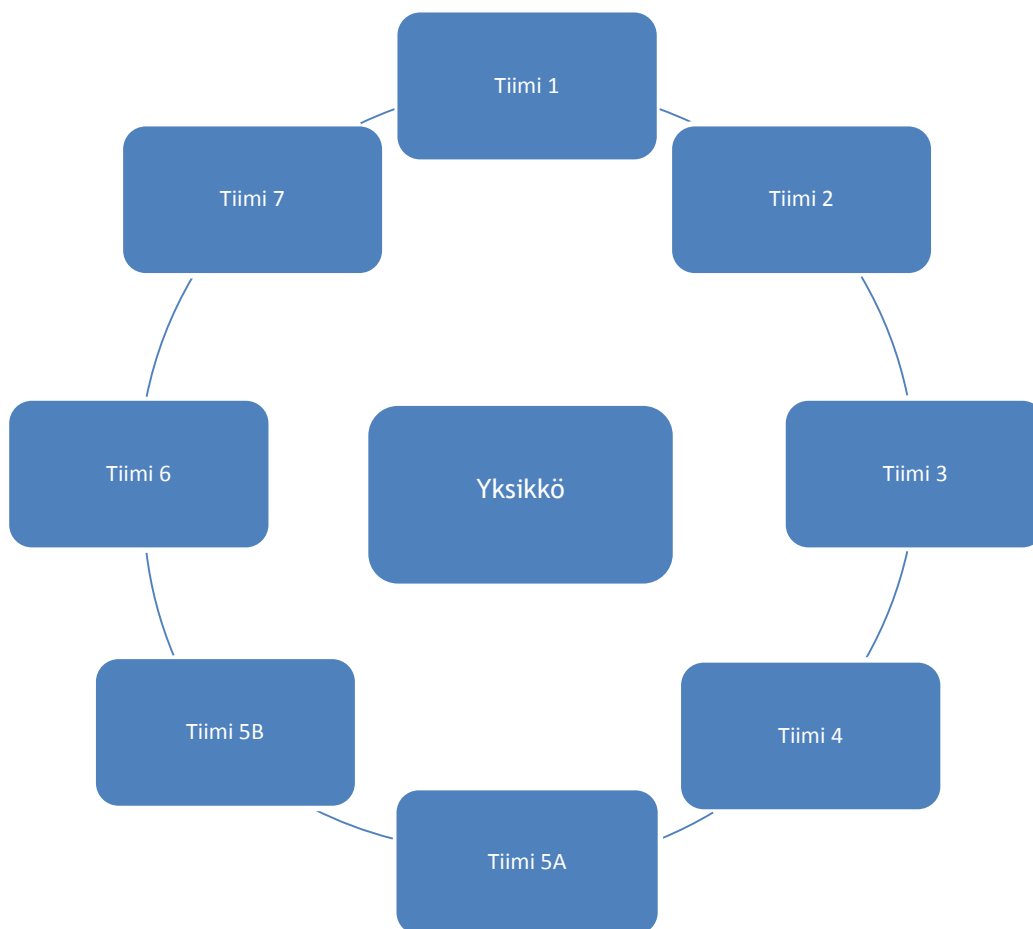
Teoreettinen viitekehys on rajattu kahteen kokonaisuuteen; työhyvinvointi ja varhaisen tuen -toimintamalli. Työhyvinvointikappaleet on rajattu käsittelemään työhyvinvointia yleisenä kokonaisuutena. Työhyvinvointia tarkistellaan käsitteenä sekä kohdeorganisaation näkökulmasta.

Opinnäytetyö tukee kohdeyksikön työkykyjohtamista sekä antaa toimeksiantajalle tietoa sen hetkisestä tilanteesta. Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, koska toimintamallia kehitetään jatkuvasti ja ratkaisuja sairauspoissaolojen vähentämiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitoon pyritään löytämään aktiivisesti. Varhaisen tuen toimintamallilla yritetään tukea työntekijöiden työkykyä ennalta ehkäisevästi ja puuttua niitä heikentäviin tekijöihin varhaisessa vaiheessa.

2 Kohdeorganisaatio

Helsingin kaupunki on yksi Suomen suurin työnantajista julkisella sektorilla työllistäen noin 40 000 ammattilaista ja asiantuntijaa. Kaupunki tuottaa sosiaali-, opetus ja varhaiskasvatuspalveluita sekä huolehtii kaavoituksesta, alueiden kunnossapidosta ja liikennesuunnittelusta. Myös kulttuuri-, kirjasto-, museo-, ja nuorisopalvelut tarjotaan kaupungin toimesta. Helsingin kaupungin toimialojen laajuus tarjoaa henkilöstölle monipuolisia ja yhteiskunnallisesti merkittäviä työtehtäviä. Laajat verkostot mahdollistavat hyvät kouluttautumisvaihtoehdot, työaika-joustot ja kilpailukykyiset henkilöstöedut. (Helsingin kaupunki 2016a)

Kohdevirastossa on määritelty erillinen osasto, joka huolehtii talouden suunnittelusta ja seurannasta. Osastossa on eri yksiköitä jotka tuottavat palveluita virastolle. Yksiköiden työtehtäviä on esimerkiksi hankinnoista vastaaminen, toimistopalveluiden tuottaminen sekä viraston tilojen hallinnointi. Organisaation muutos 2013 muutti yksiköiden rakennetta ja esimiehisyyksiä ja nykyinen tiimirakennelma muodostui. Tiimit tekevät pääsääntöisesti saman tyyppisiä työtehtäviä asiakkailleen.



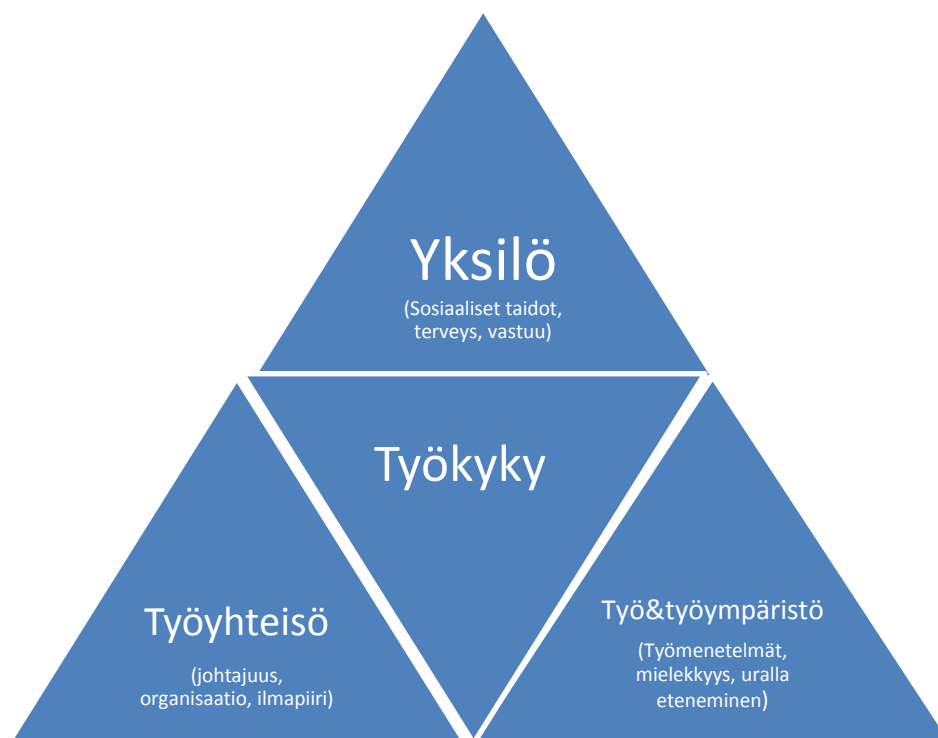
Kuvio 2: Kohdeyksikön rakenne

3 Työhyvinvointi

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta (Hirvonen & Pohjonen 2004, 5). Ennen ajateltiin, että yksilön hyvä terveys ja toimintakyky muodostavat hyvän työkyvyn. Nykyään kuitenkin on huomioitu, että myös selkeä johtaminen, töiden järjestely, oikeudenmukaisuus ja yhteiset pelisäännöt ovat hyvän työkyvyn kannalta merkittävämpiä, kun työntekijän terveys (Hirvonen & Pohjonen 2004, 6). Työssä jaksamisesta vastuun kantavat työntekijä ja työnantaja yhdessä. Työelämän perusarvot ovat modernisoituneet niin, ettei ihmisten tarvitse toimeentulonsa vuoksi vaarantaa terveyttään. Ruumillinen työ on vähentynyt ja koetaan, että kokonaisuuden hahmottaminen ja päässämme tapahtuvat prosessit ovat menestyksen avaimia. Hyvinvoivalla ja työstään innostuneella työyhteisöllä on yhteinen tarkoitus ja tavoite työssä, sekä tätä tukee työssä onnistumisen kokemukset, hyvä esimiestyö ja sujuva tiedonkulku. Hyvinvoinnin perusta luodaan työllä ja itse työ parhaimmillaan vahvistaa hyvinvointia ja terveyttä luomalla merkityksellistä sisältöä elämään. (Koho & Kivistö 2013, 1; Koho 2013, 66)

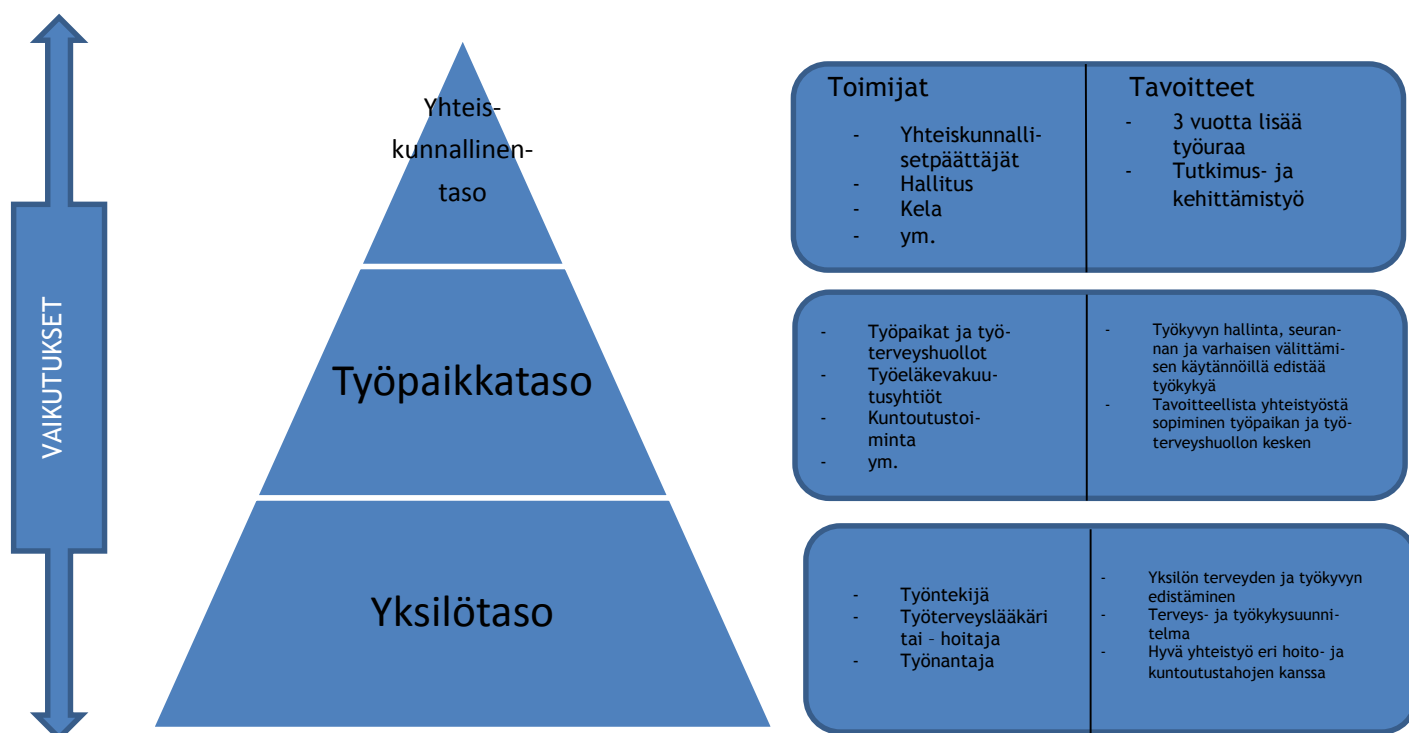
Työhyvinvointi käsitetään olevan yksilön kokemus niistä tekijöistä, jotka edesauttavat tai estävä häntä suorittamasta omaa perustehtäväänsä. Se on työn hallinnan tunnetta, jossa ilmenee stressiä ilman liiallista kuormitusta. Työhyvinvointi koostuu kolmesta kokonaisuudesta: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen. Nämä harmoniassa muodostavat hyvinvoivan ja tuottavan työntekijän. Fyysinen terveys eli työntekijän ergonomia, työvälineet ja fyysinen kunto määrittävät osaltaan työkyvykkyyttä. Psyykinen terveys taas on työn hallinnan tunnetta, mahdollisuutta kehittää itseään ja omaa positiivista suhtautumistaan työhön. Tähän vaikuttaa myös oma elämäntilanne jota peilataan helposti työhön; työntekijä lähtee aamulla vihasena töihin ja kokee työnsä raskaaksi ja epämiellyttäväksi. Sosiaalinen terveys kulkee käsi kädessä psyykkisen terveyden kanssa, koska molemmat sisältävät työntekijän omia tulkintoja ja tuntemuksia. Sosiaalinen terveys sisältää arvostuksen ja kunnioituksen saamista, joustavuutta ja kannustavaa ilmapiiriä. (Vesterinen 2006, 34-41)

Kokonaisvaltaisen työkyvyn kuvion perusajatuksena on se, että työntekijän työkykyä tuettaessa yksilöllisesti on myös huomioitava muut työhön liittyvät osa-alueet. Keskeisiä työkykyä ylläpitäviä toimintoja ovat työn ja sen ympäristön, työorganisaation ja työyhteisön kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen kehittäminen (Vesterinen 2006, 31-32).



Kuvio 3: Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 34)

Työterveyshuoltolaki painottaa työkyvyn edistämistä sekä korostaa varhaiskuntoutusta. Usein organisaatioiden ja yritysten kehittämishaasteet lähtevät työyhteisöjen sisäisistä tarpeista ja niiden toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Työn tekeminen on muuttunut ja muuttuu yhä enemmän yhteistyömäiseksi ja viestintää sekä vuorovaikusta tehdään päivittäin. Epävarmuus työstä ja tulevaisuudesta muutti suomalaisten työnteko kulttuuria sekä työn kuormitusta. Työterveystoimintaan sisältyy kaikki se, mitä tehdään henkilön työkyvyn ja terveyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työterveystoiminnassa on kolme keskeistä toimijaa: työnantaja, työntekijä sekä työterveyshuolto. Osapuolten on toimittava harmoniassa sekä samansuuntaisesti vaikuttavuuden aikaansaamiseksi, jonka vuoksi tavoitteiden kannattaa olla täsmällisiä, konkreettisia sekä yksinkertaisia. Työterveyshuolto on osa Suomen terveystoimintaa ja kansallista terveydenhoitojärjestelmää, jonka perustana toimii työurienpidennyksen tarve. (Lindström & Leppänen 2002, 18-27; Koho 2013, 57-58)



Kuvio 4: Työuran pidentäminen ja työssä jatkaminen terveystoiminnan keinoin; eri tasojen tavoitteet ja vaikuttavuuden edellytykset (Koho 2013, 61)

Kuviossa 4 esimerkkinä työuran pidentämistä ja työssä jaksamista työterveystoiminnan keinoin ja avataan eri tasojen tavoitteita ja toimijoita. Kaikki tasot ovat kytköksissä toisiinsa ja jokaisen tason toimintaa tarvitaan. Yksilötason toimilla tarkoitetaan yksittäisen työntekijän tai yksittäisen työterveyslääkärin toimintaa, esimerkiksi kuinka työntekijä edistää omaa terveytään ja työkykyä yksilöllisesti. Työterveyshuolto pyrkii ehkäisemään työntekijän kanssa yhdessä hänen terveys- tai työkykyongelmien hoitamisen yksilötasolla. Tämä taso on kytköksissä työpaikkatason toimintaan, jolla tarkoitetaan taas organisaatioiden tasolla tapahtuvaa toimintaa. Organisaation tai yrityksen voimavarat työterveystoiminnalle tulevat sille asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien kautta. Yhteistyöllä eri toimijoiden kanssa on lähtökohdana halu saada aikaan tuloksia, joista on hyötyä työnantajalle sekä työntekijälle. (Koho 2013, 59-61)

3.1 Työhyvinvoinnin taloudellinen näkökulma

Yritysten ja organisaatioiden kilpailukyky muodostuu esimerkiksi kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta sekä asiakastyytyväisyydestä. Jatkuva uusiutuminen ja kyky tuottaa uutta vaatii innovaatiokyvykkyyttä sekä taitoa houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia sekä ennen kaikkea pitää heidät. Vain tyytyväinen ja työstään pitävä työntekijä voi edesauttaa asiakastyytyväisyyttä. Yritysten ja organisaatioiden kilpailukykytekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen (2003, 51-52) kertovat seuraavaa; "...*Tutki-*

mukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. On laskettu, että yritykset voivat saada 10-20 kertaisina takaisin sen rahan, jonka ne ovat sijoittaneet työhyvinvointiin...”. Hyvinvointi työssä on tulosta siitä, että työllä on tarkoitus, se on kohtuullisen hyvin organisoitu ja työssä otetaan huomioon ihmiset yksilöinä ja yhteisön jäseninä (Pohjanheimo 2012, 304). Rahalliset indikaattorit antavat konkreettisia esimerkkejä, mutta muut indikaattorit kuten työhyvinvointikyselyt saattavat olla tärkeämpiä ja informatiivisempia toiminnan kehittämisen kannalta. On ehdottoman tärkeää, että mittaamista ja selvityksiä seuraa toiminnan kehittäminen ja muutos. (Ojala & Ahonen 2003, 65-67; Lindström & Leppänen 2002, 322-327)

Eläkeiän noustessa on lähes välttämätöntä, että työntekijät pysyvät osana työyhteisöjä ja ennen kaikkea voisivat niissä hyvin. Suomessa vuosina 1945-1950 syntyi suuret ikäluokat ja he ovat olleet suuri haaste suomalaiselle yhteiskunnalle. Ikäluokkien poikkeuksellinen suuruus yhdessä vähäisen syntyvyyden kanssa on aiheuttanut sen, että väestömme vanhenee muita Euroopan maita huomattavasti nopeammin. 2010-luvulla yksi kansantalouden suurimmaksi ongelmaksi on nähty ns. eläkepommi eli suurten ikäluokkien eläköityminen ja väestön vanheneminen. Vuonna 2012 eläkkeisiin kului 25,1 miljardia euroa ja tämä oli noin 13% vuoden 2012 bruttokansantuotteesta. Vuoteen 2013 lakisääteiset eläkemenot kasvoivat vielä noin 7%. Suurin osa tästä kasvusta oli vanhuuseläkemenojen kasvaminen. (Ilmarinen 2006, 44-48; Pajunen & Ruotsalainen 2012; Yle 2012)

Vuonna 2015 siirtyi työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle 18 600 henkilöä (Eläketurvakeskus 2016). Yleisimmät syyt työkyvyttömyydelle olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyssyyt. Vuodesta 2008 alkaen työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden sekä eläkettä saaneiden määrä on laskenut selvästi. Tämä voi olla tulosta esimerkiksi siitä, että työhyvinvoinnista ollaan tultu tietoisemmaksi. Työtä voidaan keventää esimerkiksi vähentämällä fyysisiä töitä tai lyhentämällä työaika. (Eläketurvakeskus 2016)

3.2 Työhyvinvointi kohdeorganisaatiossa ja virastossa

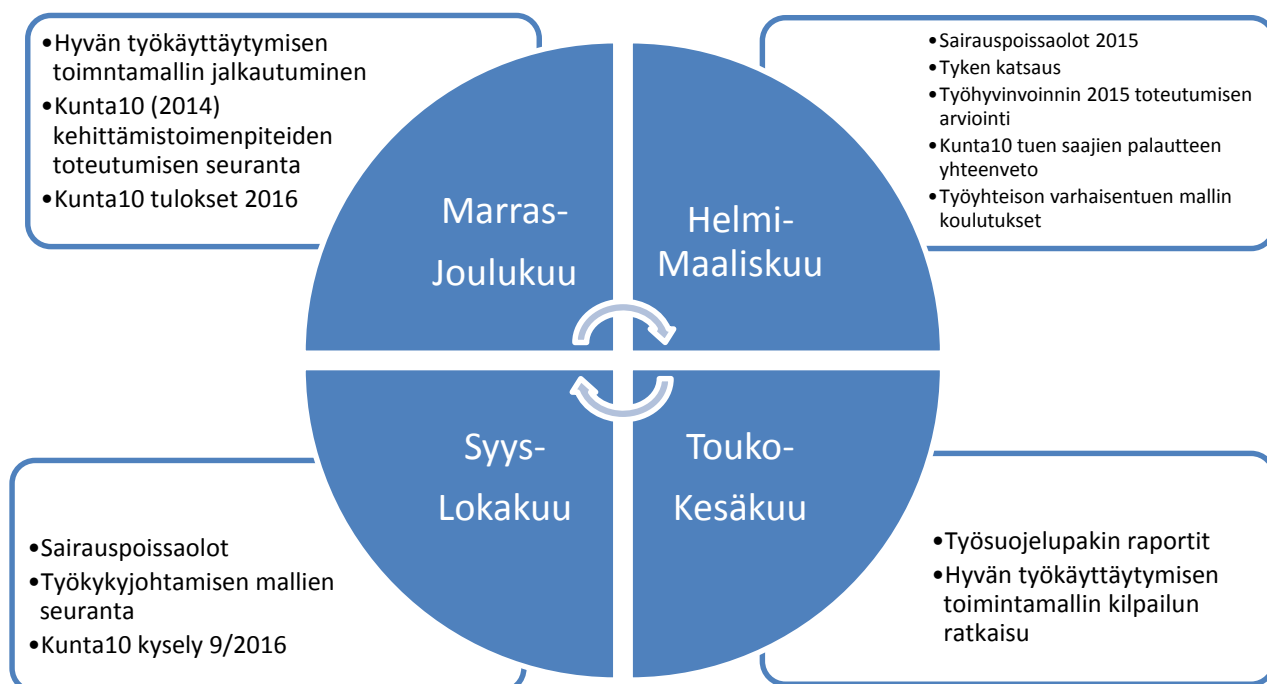
Helsingin kaupunki panostaa henkilöstön työhyvinvointiin ja pyrkii luomaan turvallisen, terveellisen sekä tasa-arvoisen työympäristön. Kaupunki huolehtii työntekijöidensä terveydestä, työkyvystä sekä hyvinvoinnista hyvillä ja laadukkailla palveluilla, jotka ovat kaupungin työntekijöiden käytettävissä. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi henkilöstöliikunnan, kattavan työterveyshuollon sekä kuntoremonttimahdollisuuksien tarjoaminen. Kaupunki panostaa myös työntekijöidensä työturvallisuuteen takaamalla turvalliset ja terveelliset työolot. Säännöllillä vaaran arvioinneilla ja riskien hallinnalla edistetään työntekijöiden työturvallisuutta. (Helsingin kaupunki 2015a)

Työhyvinvointia mitataan ja kehitetään kaupungilla jatkuvasti. Vuodesta 2014 lähtien kaupunki on ollut osana Työterveyslaitoksen toteuttamaa Kunta10-tutkimusta, joka on laaja työhyvinvoinnin ja terveyden seurantatutkimus. Tutkimuksen ansioista kaupunki saa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista sekä kunnittain ja toimialoittain on mahdollista tehdä vertailuja. Kaupungilla on myös käytössä kevyemmän työyhteisön kyselyt, jota virastojen ja liikelaitosten työyhteisöt voivat hyödyntää työhyvinvoinnin tilan tarkasteluun. (Helsingin kaupunki 2015a)

Kohdeviraston työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma pohjautuu kaupungin strategiaohjelmaan ja noudattaa kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelman 2014-2017 linjauksia. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vain terveyden edistämistä ja sairauksien hoitamista. Havaittuihin epäkohtiin puututaan varhaisesti ja keinoja hyvinvoinnin ylläpitoon ovat luottamus, palkitseminen ja hyvä avoin tiedonkulku. (Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016, 1)

Kohdeviraston arvoja ovat muun muassa; asukaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja osallistaminen. Arvot ja eettiset periaatteet näkyvät henkilöstötoiminnassa ja käyttäytymisessä. Kaikessa toiminnassa painotetaan oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaista kohtelua sekä avoimuutta. Työntekijöiden terveyttä tuetaan myös toimintaohjelmilla kuten vastuullisen alkoholinkäytön toimenpideohjelmalla sekä Sutjakka stadi - lihavuuden ehkäisy ja hoidon toimenpideohjelmalla. Vuonna 2015 savuttomuutta tuettiin Savuton Helsinki - ohjelmalla ja tätä jatketaan virastossa vuonna 2016 sekä linjataan kaupunginhallituksessa. (Strategiasuunnitelma 2014-2016)

Helsingin kaupungin virastoissa on aina virastokohtainen räätälöity ja erikseen suunniteltu työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma. Kohdevirastossa työhyvinvoinnin toimintaohjelmaa on visualisoitu ja on alettu käyttää vuosikelloa havainnollistamaan vuoden aikana tapahtuvat prosessit. Vuosi aloitettiin perehtymällä vuoden 2015 sairaspöissaoloihin ja työterveys Helsingin katsaukseen. (Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016, 1)



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin vuosikello (Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016, 2)

Ennen kesälomakauden käynnistymistä Työsuojelupakin raportit ja hyvän työkäyttämisen toimintamallit - kilpailu käydään läpi. Työsuojelupakki on esimiesten työkalu työturvallisuuden hallintaan, kehittämiseen ja seurantaan. Työsuojelupakin avulla esimies voi tehdä ja käsitellä työtapaturma- ja turvallisuuspoikkeamailmoituksia, toteuttaa ja päivittää työpaikkojen vaarojen arviointeja sekä hallinnoida turvallisuustietoa tallentamalla työturvallisuuden kanalta olennaisia dokumentteja. Työsuojelupakki on tarvittaessa myös väline työntekijöille turvallisuuspoikkeamista ilmoittamiseen. Turvallisuuspoikkeamia ovat läheltä piti -tilanteet, vaara- ja uhkatilanteet (Helmi 2016a). Syys-lokakuussa otetaan tarkisteluun alkuvuoden sairauspoissaolot sekä seurataan työkykyjohtamisen mallia. Kunta10 - tutkimuksen kysely lähetetään työntekijöille sähköisesti ja he vastaavat siihen työajalla. Loppuvuosi tarkistellaan kulu- neen vuoden tilastoja ja kunta10 - tutkimuksen tulokset julkaistaan. (Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016, 1-3)

4 Varhainen tuki

Varhainen tuki on käsitteenä työkyvyn heikkenemisen ennakointia ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämistä. Toimintamallilla pyritään ennakoimaan työkyvyn heikkenemisen uhkaa, korjaamaan heikentynyttä työkykyä ja edistämään sitä, jotta työntekijät jaksavat työssään mahdollisimman pitkään (Liperi 2011, 4). Parhaiten ja tuloksellisesti näihin pystytään vaikuttamaan ennaltaehkäisevässä vaiheessa. Kun tietoisuus työhyvinvoinnista lisääntyy, myös

sitä heikentävistä tekijöistä tullaan tietoisemmaksi. Varhaista tukea voidaan kuvata välimaas-totyöksi, jolla pyritään ennalta ehkäisemään pitkäaikaisia ja monimutkaisia ongelmia. Johanna Turja (2012), Työkyvyn varhainen tuki - hankkeen vastuututkija kirjoittaa tutkimukses-saan: ”...Eri toimialoilla on omia erityispiirteitä ja kuormitustekijöitä. Sen vuoksi on tärkeää, että varhaisen tuen toimintatavan ja mallin suunnittelu lähtee yrityksen toimintakulttuu-rista...”. (Lindqvist 2008,; Ilmarinen 2011, 4-9)

Vuonna 2015 Espoon kaupunki määritteli työhyvinvointitoiminnan kehittämisen painopisteiksi johdon ja esimiestyön tuen sekä työhyvinvointia tukevan osaamisen ja vastuullisen toiminnan. Vuoden aikana kehitettiin apuvälineitä, esimerkiksi täydennettiin johdon henkilöstöraporttia työhyvinvointiasioilla. Myös työkyky- ja työturvallisuusprosesseja ja ohjeita uudistettiin. Näin Espoon kaupungissa rakennettiin yhteinen konkreettinen kokonaiskuva, mitä varhainen tuki on Espoossa sekä miten työhyvinvointia saadaan aikaiseksi ja parannetaan, kun herää huoli työn-tekijän työkyvystä. Palkalliset sairauspoissaolopäivät ovat huomattavasti laskussa vuodesta 2014 jolloin poissaolopäivät oli 3,51%. Vuonna 2015 lopulla luku oli laskenut 3,37%: iin. (Henkilöstökertomus 2015, Espoon kaupunki)

Työpaikalla on hyvä olla etukäteen suunniteltu toimintamalli työkyvyn tukemiseksi. Mallin laa-timisen päättämisestä ja vastuusta kantaa ylin johto. Toimintamallin täytyy kuvata ainakin mihin mallilla pyritään, milloin sitä käytetään ja kuinka edetä eri tilanteissa. Lisäksi mallin on hyvä visualisoida selkeästi eri osapuolten toimintavelvollisuudet sekä toivottava yhteistyö. Myös toiminnan seuranta ja mittaaminen on hyvä olla etukäteen määriteltynä. (Ahola 2011, 27)

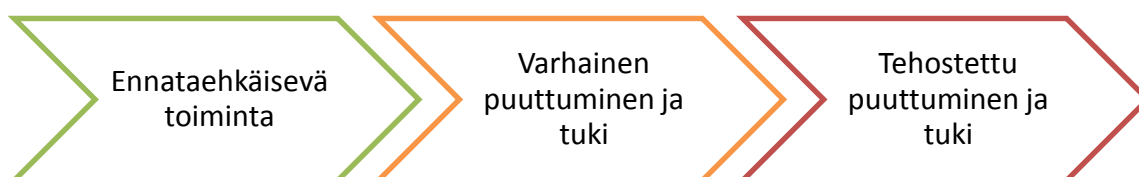
4.1 Varhaisen tuen toimintamalli Helsingin kaupungilla

Helsingin kaupungilla on kehitelty varhaisen tuen -toimintamalli 2006, jota hyödynnetään työntekijän työkyvyn heiketessä. Varhaisen tuen malli on työkalu ja apuväline esimiehille, jonka avulla he voivat tunnistaa varhain toimivuutta ja hyvinvointia heikentävät tekijät. Pää-vastuu työyhteisön varhaisesta tuesta on esimiehellä. Työkykyä ja työhyvinvointia voi ja pitää johtaa. Varhaisen tuen toimintamallin avulla esimies voi ottaa asiat rohkeasti esille ja rat-kaista niitä yhdessä työntekijöiden kanssa ja viime kädessä löytää yhteistyötahot joiden puo-leen kääntyä ongelmatilanteissa. Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen on koko ajan käynnissä oleva projekti ja 2016 maaliskuussa esimiehille on järjestetty lisäkoulutusta. Koulu-tuksilla pyritään takaamaan toimintamallin prosessin selkeys esimiehille sekä valmius toimia prosessin ohjeiden mukaisesti. (Heikkilä 2016)

Helsingin kaupungilla on laajat verkostot ja työkyvyn heiketessä apuun voidaan pyytää esimer-kiksi työterveyshuolto, luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Työntekijää voidaan tukea

paremmin ja kolmannen osapuolen näkökulma voi tuoda uusia mahdollisuuksia tilanteeseen. Työnantajan ja esimiehen vastuut eivät ole vain määritelty Helsingin kaupungin taholta vaan myös lait velvoittavat esimerkiksi seuraaviin velvollisuuksiin ja oikeuksiin: työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä (L738/2002), työn vaarojen selvittäminen ja arviointi (L738/2002), tasa-arvolaki, työsopimuslaki. Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista ja mitä aikaisemmin työkyvyn heikkeneminen havaitaan, sitä helpommin ja nopeammin ongelma on ratkaistavissa. (Työn varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016; Hirvonen & Pohjonen 2004, 13-15)

Varhaisen tuen toimintamallissa on kolme eri tasoista tukivaihetta. Nämä ovat ennaltaehkäisevä toiminta, varhainen puuttuminen ja tuki sekä tehostettu puuttuminen ja tuki. Ensimmäinen taso on työyhteisön seuraamista, jolla pyritään ennalta ehkäisemään ongelmat. Toinen taso otetaan käyttöön, kun esimies on havainnut ongelmia työyhteisössä. Viimeinen taso on tehostettu toimintamalli, joka otetaan käyttöön, kun kevyemmillä toimenpiteillä ei ole saavutettu toivottua tulosta ongelmiin. (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 1; Heikkilä 2016)

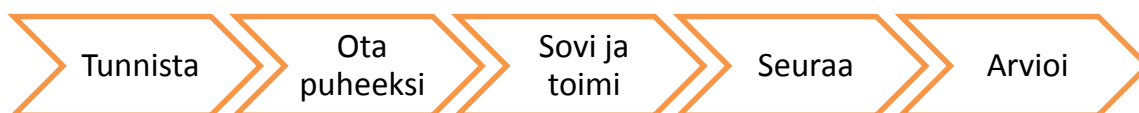


Kuvio 6: Varhaisen tuen mallin vaiheet, s. 3

Ennaltaehkäisevässä toiminnassa työkykyä ja työhyvinvointia pitää johtaa, sillä esimiehellä on päävastuu työyhteisön varhaisesta tuesta. Työyhteisön tilaa seurataan eri mittareilla jotka auttavat esimiestä havaitsemaan varhaisessa vaiheessa työyhteisössä tapahtuvat muutokset. Tällaisia mittareita ovat kehityskeskustelut, jotka käydään kahden keskeisesti esimiehen ja työntekijän välillä, henkilöstötilanteen seuraaminen - henkilöstön vaihtuvuus, lähtö- ja tulo-kyselyt sekä sairauspoissaolojen analyysit. Nämä auttavat esimiestä pysymään lähellä arkea ja puuttumaan nopeasti ongelmiin. (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 3, 9-10)

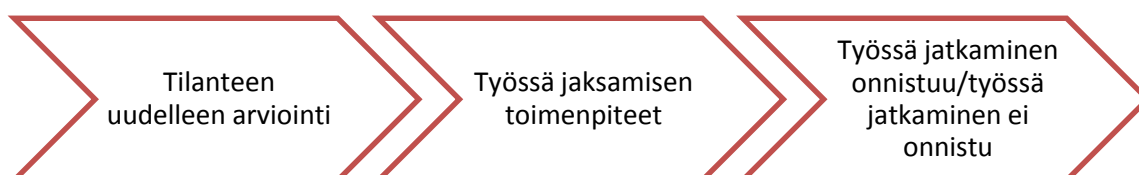
Varhaisen puuttumisen ja tuen toimintaa tarvitaan, kun esimies havaitsee heikentymistä työyhteisön toimivuudessa, ilmapiirissä tai työtehossa. Tällöin käynnistetään selvittely tilanteesta työyhteisössä, luodaan tilannekuva ja jatkosuunnitelma tarvittaessa. Tilannekuvan tai jatkosuunnitelman esimies voi laatia yhdessä oman esimiehensä, henkilöstöasiantuntijan, työ-

suojeluvaltuutetun tai työterveyshuollon kanssa. Tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää reagoida heti ongelmatilanteen havaitessa, jotta tilanne ratkaistaan mahdollisimman nopeasti. Puuttumalla esimies osoittaa työyhteisölle vastuutaan ja välittämistään työyhteisön tilasta. (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 13-17)



Kuvio 7: Varhaisen puuttumisen ja tuen prosessi (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 13-17)

Kolmannella, tehostetulla puuttumisen ja tuen vaiheella on tarvetta työyhteisössä, kun varhaisen tuen puuttumisen menettelytavoilla ei ole saavutettu muutosta. Ongelmatilanne on pitkittynyt ja yrityksiä tilanteen selvittämiseksi on tehty. Nämä tilanteet ovat monimutkaisia, monien asioiden ja tapahtumien summa. Näissä tilanteissa esimiehen täytyy tarkastella tilannetta kokonaisvaltaisesti ja tehdä tilanneanalyysi, etenemis- ja jatkosuunnitelma yhteistyötahon kanssa. Hälytysmerkkejä tilanteen vakavuudesta ovat esimerkiksi työn laadun heikkeneminen ja perustehtävien hankaloituminen. (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 18-23)



Kuvio 8: Tehostetun puuttumisen ja tuen prosessi (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 18-23)

Varhaisen puuttumisen ja tuen vaiheen hälytysmerkkejä		
Työssä	Yhteisössä	Johtamisessa
<ul style="list-style-type: none"> Kokemus työn kuorittuvuudesta kasvaa Perustehtävät eivät ole selkeitä Työn laatu laskee Työn teho laskee 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö ei suju entiseen tapaan Esiintyy klikkejä Ilmapiiri kireämpi Valittaminen lisääntyy 	<ul style="list-style-type: none"> Esimies etääntynyt työyhteisön arjesta Kriittinen/Negatiivinen palaute johtamisesta Tiedonkulku katkeilee Alat itse uupua esimiestyöstä

Taulukko 1: Hälytysmerkit (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 18-23)

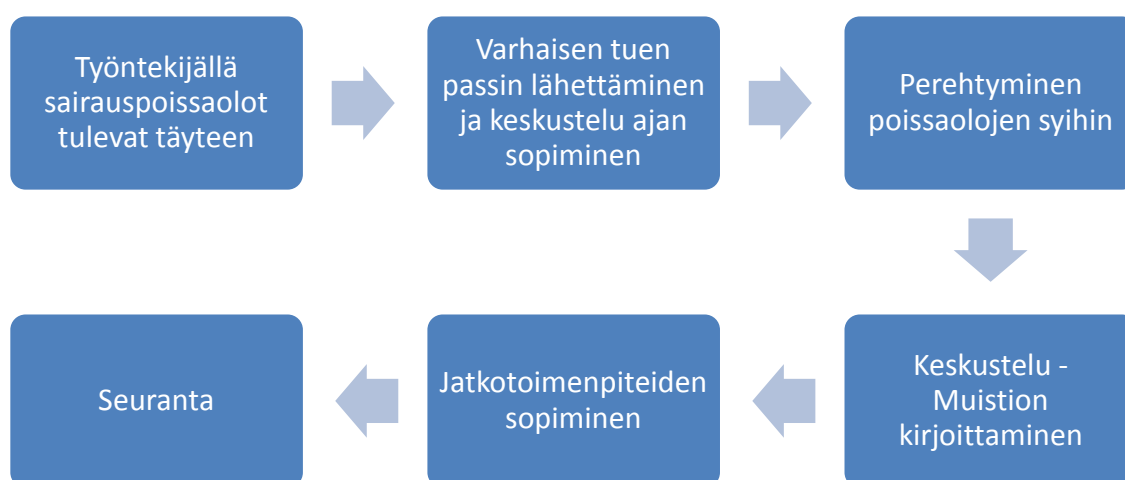
Vuonna 2012 Työterveyslaitos julkaisi Työkyvyn varhainen tuki - työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla - tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa selvitettiin työkyvyn alenemiseen vaikuttavien tekijöiden kuten varhaisen havaitsemisen, puheeksi oton ja tarpeen mukaisen integroitumisen työpaikan toimintaan sekä sen vaikutusta yksilön ohjautumiseen työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (Turja 2012, 58). Tutkimuksessa varhaisen tuen käytäntö kehittyi myönteisesti seuranta-aikana. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu työkykyyn liittyvistä ongelmista varhaisessa vaiheessa yleistyi. Myös esimiesten kyky huomioida henkilöstön työkyky-asiat kehittyivät tutkimusorganisaatiossa kolmen vuoden seuranta-aikana. Tulokset osoittivat, että asioiden puheeksi ottamista tapahtui miltei yhtä paljon muissakin tilanteissa kuin kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa yli puolet työntekijöistä ja esimiehistä koko työkykyyn vaikuttavien asioiden tulevan puheeksi tarpeeksi varhain. (Turja 2012, 38, 58-60)

4.1.1 Roolit varhaisen tuen toiminnassa

Esimies on avainroolissa työhyvinvoinnin edistämässä. Yleisin käytetty varhainen tuki prosessi on varhaisen tuen keskustelut, jotka käynnistetään, kun työntekijälle on 12 kuukauden aikana kertynyt 5 poissaolokertaa tai yhteensä 20 päivää sairauslomapäiviä. Keskustelut voidaan myös käynnistää ilman poissaolojen täyttymistä, mikäli esimerkiksi työntekijä ei selviydy töistään, työsuoritus ja työn laatu heikkenevät tai työyhteisössä on epäasiallista kohtelua. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus puuttua työsuorituksen tai työkyvyn heikkenemiseen. Varhaisen tuen toimintamalli on työkalu, jonka avulla esimies voi tunnistaa työnsujumisessa tai työkyvyssä ilmeneviä ongelmia. (Esimiehen VatuPassi 2016, 1)

Kun sairauspoissaolot tulevat työntekijällä täyteen, esimiehen tulee lähettää hänelle varhaisen tuen passi ja on sovittava aika keskustelulle. Puheeksiottotilanne on aina molemmille osapuolelle haastava. Esimiehestä tilanne voi olla kiusallinen, koska on ryhdyttävä selvittämään

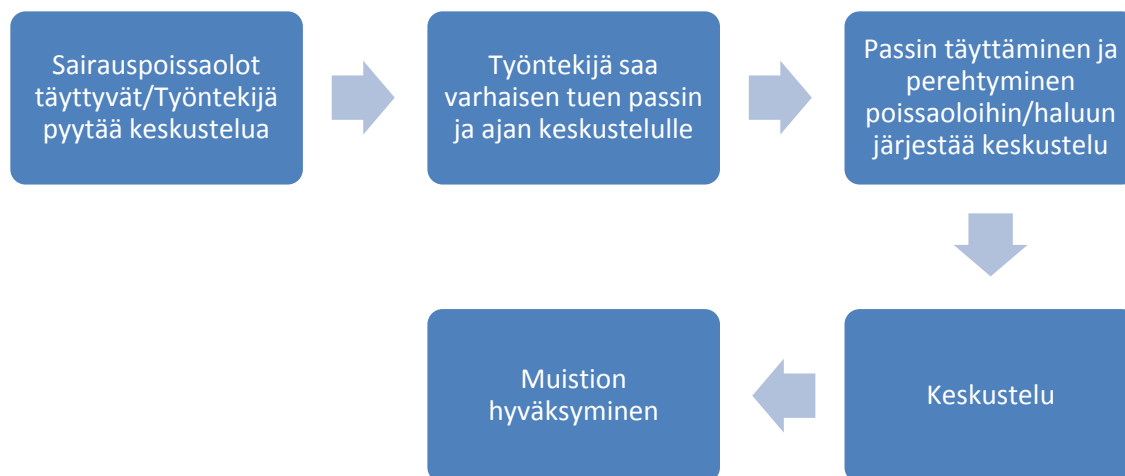
poissaolojen syitä syvällisemmin. Esimiehen on hyvä valmistautua tulevaan keskusteluun etukäteen. Valmistautuminen voi olla esimerkiksi tutustumista sairauspoissaoloihin sekä niiden syihin ja taustoihin. Keskustelun alkaessa tunnelma on hyvä rauhoittaa esimerkiksi kertomalla mitä varhaisen tuen keskustelu tarkoittaa ja mitkä tavoitteet sillä on. Keskustelun aikana esimiehen on pidettävä huoli, että keskustelu pysyy työhön liittyvissä asioissa. Muistion kirjaaminen keskustelusta on tärkeää, sillä jälkikäteen voidaan tarkastella mitä asioita sovittiin ja kuinka ne ovat toteutuneet. Lopuksi on hyvä käydä läpi sovitut asiat ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat yhtä mieltä asioista. (Ahola 2011, 43-44; Esimiehen VatuPassi 2016, 2)



Kuvio 9: Esimiehen varhaisen tuen prosessi (Esimiehen VatuPassi 2016, 1)

Vaikka esimies on avainasemassa varhaisen tuen toimintamallissa, on työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen vastuu myös työntekijällä. Varhaisen tuen keskustelu kuuluu esimiehen työtehtäviin, mutta pohjimmiltaan siihen liittyy myös työntekijän oikeus saada tukea. (Työntekijän VatuPassi 2016)

Sairauspoissaolojen täytyttyä tai työntekijän oman tahdon vuoksi järjestetty varhaisen tuen keskustelun valmistelu alkaa varhaisen tuen passin vastaanottamisella. Passiin on hyvä perehtyä etukäteen ja pohtia omia poissaolojaan tai syitä varhaisen tuen keskustelun järjestämiselle. Työntekijä voi valmistautua keskusteluun esimerkiksi pohtimalla onko työssä asioita, jotka huolestuttavat tai harmistuttavat ja niistä olisi hyvä kertoa esimiehelle. Keskustelun kannalta on tärkeää, että työntekijällä on avoin mieli ja halu perehtyä alentuneen työkyvyn syihin. (Työntekijän VatuPassi 2016)

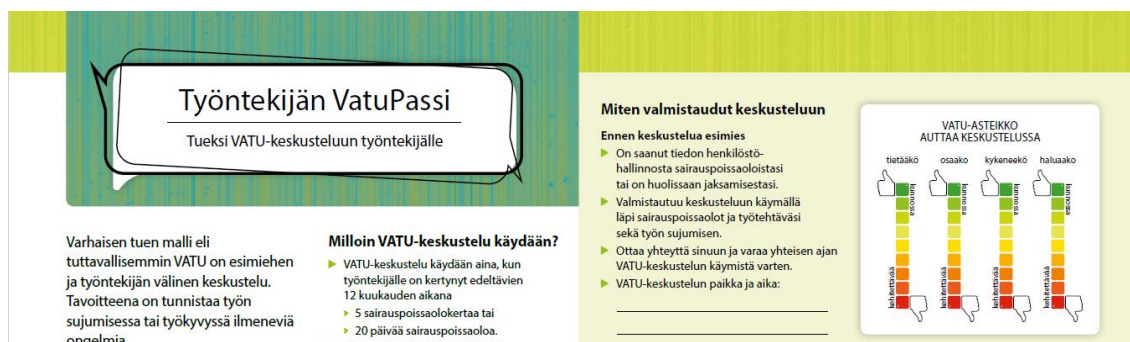


Kuvio 10: Työntekijän varhaisen tuen prosessi (Työntekijän VatuPassi 2016)

Keskustelut käydään tasavertaisesti ja oikeudenmukaisella toimintakulttuurilla ja tällä tavoin pyritään vähentämään sairauspoissaoloja. Varhaisen tuen keskustelussa esimiehellä sekä työntekijällä on tukimateriaalina VatuPassi, jossa on molemmille muistilista mitä tehdä ennen keskustelua ja kuinka keskustelun jälkeen jatketaan tilanteen seurantaa. (Esimiehen VatuPassi 2016, 2)



Kuva 1: Esimiehen VatuPassi (Esimiehen VatuPassi 2016, 1)



Kuva 2: Työntekijän VatuPassi (Työntekijän VatuPassi 2016)

Ennen keskustelua esimies perehtyy työntekijän sairaspöissaolotietoihin sekä pohtii syitä ja taustoja tilanteelle. Keskustelun tukena voi myös käyttää varhaisen tuen asteikkoa joka löytyy passista. Työntekijän tulee olla aktiivinen työhyvinvointinsa suhteen ja tuoda esiin asioita jotka vaikuttavat työkykyyn. Varhaisen tuen keskustelu voidaan järjestää myös työntekijän pyynnöstä ilman pöissaolojen täyttymistä. Keskustelusta kirjoitetaan muistio jonka esimies voi työntekijän suostumuksesta lähettää työterveyshuoltoon tiedoksi. Näin saadaan aktivoitua yhteistyöketju työntekijän hyväksi mahdollisimman kattavasti. Pitkäaikaisissa ja haastavissa tilanteissa Helsingin kaupungilla on mahdollisuus hyödyntää työn muokkaamista työntekijälle sopivammaksi. (Jyrkkämä, Valkonen & Teerinmäki, 2016)

”Omaan työhönsä työkyvytön voi olla täysin työkykyinen toisessa tehtävässä” (Helmi 2016b)

Mahdollisia keinoja ovat esimerkiksi työaikojen - tai töiden uudelleenjärjestely, osa-aikatyö, työfysioterapeuttien konsultaatio työasennoista tai tekniikan ja apuvälineiden käyttö. Mikäli nämä eivät auta riittävästi tai niiden soveltaminen työpaikalla on mahdotonta, Helsingin kaupunki pyrkii uudelleensijoittamaan työntekijän. Uudelleensijoitus on etu, jonka Helsingin kaupunki tarjoaa vakituudessa työsuhteessa olevalle henkilöstölle. Joskus tilanteet etenevät niin, että henkilö ei terveydellisistä syistä pysty jatkamaan työssään. Tällöin hänelle pyritään irtisanomisen sijaan löytämään uusi soveltuva työ. Esimies on uudelleensijoituksessa myös avainasemassa. Kun esimies saa työterveyshuollosta lausunnon alaisen terveydentilan heikkenemisestä, on hänen viipymättä tehtävä käynnistystoimet uudelleensijoittamisen aloittamiseksi. (Jyrkkämä, Teerinmäki & Valkonen 2016, 1-14; Helmi 2016c)

4.2 Paluun tuki

Kun varhaisen tuen toimintamallista ei ole ollut apua tai muista syistä työntekijä on ollut pitkällä sairauslomalla, on mahdollista ottaa käyttöön paluun tuki - toimintamalli. Työntekijää voidaan tukea palaamaan työhön yli neljän viikon sairauspöissaolon aikana tai sen jälkeen. Pit-

kittyvä sairaspoissaolo voi olla työntekijälle henkisesti raskasta ja viedä ajatukset kohti eläkettä. Tällöin esimies on avainroolissa varmistamassa, että työntekijä ei vieraannu työpaikastaan eikä työpaikka työntekijästään. Yhteydenpidolla ei ole tarkoitusta painostaa työntekijää palaamaan työhönsä ennenaikaisesti vaan pitää yllä yhteyttä sekä rakentaa luottamusta. Toimintamalli on pitkä ja monitasoinen prosessi, johon sisältyy viisi vaihetta; avauskeskustelu, yhteydenpito sairaspoissaolonaikana, paluun aktiivinen valmistelu, työhön paluu sekä aktiivinen seuranta. Vaiheet ovat ennalta suunniteltuja ja vaativat yhteistyötä työpaikan, työntekijän, esimiehen sekä yhteistyökumppani työterveyshuollon kanssa. (Helmi 2016d; Paluun tuki - opas 2008)



Kuvio 11: Työhön paluun tehtävät (Paluun tuki -opas 2008)

5 Kvantitatiivinen tutkimus ja sen kulku

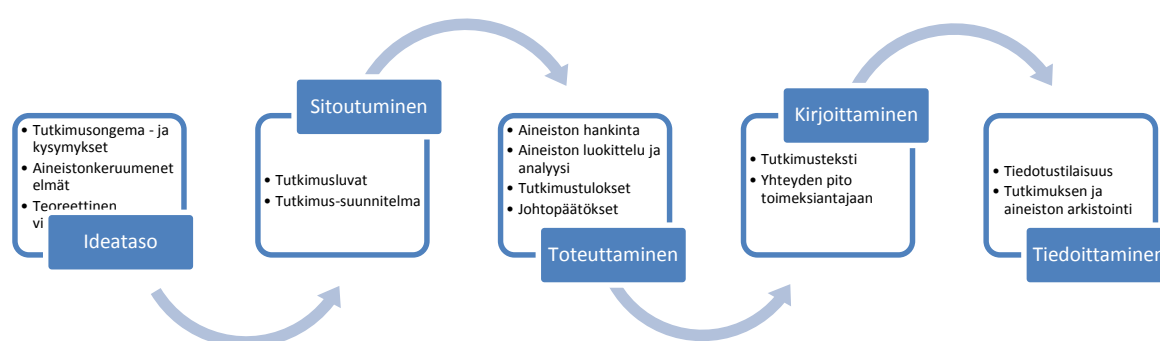
Opinnäytetyössä lähdettiin kartoittamaan henkilöstön kokemuksia varhaisen tuen toimintamallista. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, kuinka henkilöstö koki toimintamallin auttavan ja tukevan työkyvyn heiketessä. Opinnäytetyössä oli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmässä otanta on suurempi ja se vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Opinnäytetyössä toteutettiin strukturoitu verkkopohjainen kysely henkilöstölle, joka on määrällisen tutkimuksen yksi tyypillisin tiedonkeruumenetelmä. Kvantitatiivisen tutkimuksen on tarkoitus selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita tai luonnon ilmiöitä. Opinnäytetyö oli määrällisen tutkimuksen kaltainen, sillä tutkimuksessa ei kaikki kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerit täyttyneet. (Vilka 2007, 13-27)

Kyselytutkimus on hyvä tapa kerätä tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Opinnäytetyön yhtenä reunaehtona oli, että vastaajat saavat säilyttää anonymiteettinsä ja määrällisessä tutkimuksessa tämä oli mahdollista toteuttaa. Kyselylomake toimii mittausvälineenä, jonka soveltuvuusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymisteellisiin tutkimuksiin aina mielipidetiedusteluihin asti. Kyselyn toteuttamisessa on tärkeää suunnitella ajoitus hyvin, jotta vastausprosentti ei jää sen vuoksi liian alhaiseksi (Vilka 2007, 27-30, 74; Vehkalahti 2008, 11-13). Opinnäytetyössä kyselyn ajankohtaa siirrettiin muutamaa otteeseen, jotta vastausprosentti saataisiin mahdollisimman suureksi.

Opinnäytetyössä verkkokysely koostui 12:sta kysymyksestä, jotka oli suunniteltu yhdessä opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan kanssa. Kysely lähetettiin noin 180 työntekijän työsähköpostiin liitettyllä linkillä. Määrällistä tutkimusta tekevä harvoin tuntee henkilökohtaisesti tutkittaviaan etenkin, kun tutkittavien määrä on suuri. Tästä syystä saatekirjeen huolellinen valmistelu on tärkeää. Saateviestissä on syytä muistaa mainita opinnäytetyöhön osallistuvat osapuolet ja tutkimuksen tarkoitus. (Vilka 2007, 80-86)

5.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessin kulku kietoutuu monella tavalla tieteellisen tutkimuksen ehtoihin eli tieteellisten tutkimusten vertailuperustaan ja tutkimusetiikkaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellytetään teoriaa ja esiymmärrystä ilmiöstä (Kananen 2010, 75.) Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijän oli perehdyttävä teoriaan ja ilmiöön ennen toteuttamista. Tutkimusprosessin kulku voidaan hypoteettisesti kuitenkin jakaa viiteen vaiheeseen: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen (Vilka 2005, 42).



Kuvio 12: Tutkimusprosessin kulku. (Vilka 2005, s. 43.)

Hanna Vilka (2005) kertoo kuvion olevan tilastollisesta tutkimuksesta periytynyt prosessin kulkukaavio. Hän painottaa, että harva tutkimus kuitenkaan etenee näin selvärajaisesti. Vaiheet lomittuvat ja usein prosessi sisältää ”harha-askelia”, ongelmia ja umpikujia. Neljä vaihetta sekoittuvat toisiinsa tutkimuksen kuluessa ja niihin voidaan joutua palaamaan myöhem-

min. Prosessin ratkaisevat päätökset kuten aineistonkeruumenetelmät ja teoreettinen viitekehys tehdään jo ideatasolla ja sitoutumisessa. Toteuttamisvaiheessa saatetaan kuitenkin joutua täsmentämään tai muuttamaan joitakin tutkimusprosessin alussa tehtyjä ratkaisuja. Tutkimuksissa on tärkeää, että niillä on jatkuvuutta ja tämä turvataankin parhaiten tutkimuksen julkisella käsittelyllä ja keskustelulla.

5.1.1 Ideataso ja sitoutuminen

Työelämän tutkimuksissa on hyvin erilaiset lähtökohdat kuin esimerkiksi yksin tehdyissä ja vain omasta mielenkiinnosta nousevissa tutkimuksissa (Vilkka 2005, 44). Tässä vaiheessa opinäytetyöntekijä valitsee ja rajaa aiheen. Jos aihe on yritysmaailmaan liittyvä ilmiö, sitä tarkistellaan opinäytetyöntekijän oppiainejaon pohjalta. Tutkimusaiheet nousevat työelämässä työyhteisön omista käytännöistä ja mielenkiinnonkohteista sekä yhteisön yhteiset tarpeet on otettava huomioon tutkimusta suunnitellessa. (Vilkka 2005, 42-49; Kananen 2010, 17)

Opinäytetyössä ideatasolla opinäytetyöntekijä lähti liikkeelle omien kiinnostuksen kohteiden kautta. Mukaan tuli nopeasti toimeksiantaja opinäytetyöntekijän työskentelyorganisaatioista ja tutkimusta suunniteltiin yhdessä. Aihepiiri rajattiin täsmällisesti koskemaan työhyvinvointia tiimityössä sekä varhaisen tuen -toimintamallia. Teoreettisen viitekehyksen opinäytetyön tekijä rajasi työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden teoriaan. Teoriassa myös sivuttiin esimiestyöskentelyä suhteessa työhyvinvointiin. Sitoutuminen opinäytetyössä tuli nopeasti ideatason jälkeen. Tutkimussuunnitelmaa opinäytetyön tekijä alkoi pohjustaa ennen varsinaisia päätöksiä selkeyttääkseen prosessin kulun. Toimeksiantaja oli aktiivisesti mukana suunnittelemassa ja antamassa tukea opinäytetyön tekijälle. Tutkimussuunnitelma toimi opinäytetyön tekijän tukityökaluna ja se oli liitteenä tutkimuslupahakemuksessa sekä se oli myös toimitettu toimeksiantajalle. Tutkimusluvan opinäyte työntekijä sai 6.8.2016 virastopäälliköltä.

5.1.2 Toteuttaminen ja kirjoittaminen

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelmasta ja ongelman muuttamisesta tutkimuskysymyksiksi. Tiedonkeruumenetelmänä käytettävä tutkimuslomake on väline, jolla aineisto kerätään kohderyhmältä. Pääkohtia toteutusvaiheessa on 4 jotka ovat: 1. tutkimusaineiston hankinta, 2. tutkimusaineiston luokittelu tai ryhmittely, 3. tutkimusaineiston analyysi ja tulkinnan tekeminen teorian ja käsitteiden avulla ja 4. tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämis- tai toimintaehdotusten esittäminen. (Kananen 2010, 23)

Toteuttaminen tutkimuksessa oli hidas prosessi. Opinnäytetyöntekijä laati tutkimuslomakkeen ja kävi sitä useamman kerran läpi toimeksiantajan kanssa. Kysymyksiä hiottiin ja muutettiin toimeksiantajan toiveiden mukaan. Lomake jaettiin kohderyhmälle työsähköpostin välityksellä ja vastausaikaa ensimmäisellä kerralla annettiin 2 viikkoa. Tämän jälkeen lähetettiin muistutusviesti, jolla pyrittiin kasvattamaan vastaajien määrää. Lomake toteutettiin Google Forms -ohjelmalla, joka automaattisesti teki vastauksista helposti luettavia tilastoja. Tulokset liitettiin osaksi tutkimusraporttia, jonka pohjalta opinnäytetyön tekijä teki kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle. Tulokset toimitettiin toimeksiantajalle yksityiskohtaisemmin, jolloin myös he saivat maksimoidun hyödyn toteutetusta kyselystä. Opinnäytetyönteoriaa opinnäytetyön tekijä keräsi jo ennen sitoutumistasoa. Tutkimusprosessi oli suurimmalta osin kirjoittamista muistiinpanoina ja tutkimusraporttina. Opinnäytetyön tekijä aloitti raportin työstämisen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, aloittaen metarungon suunnittelusta. Prosessissa opinnäytetyöntekijä oli aktiivisesti yhteydessä toimeksiantajaan sekä ohjaavaan opettajaan palauttaen heille raakileversioita tutkimusraportista. Näin opinnäytetyön tekijä varmisti toimeksiantajalta ymmärtäneensä organisaation toiminnan ja prosessin täysin oikein.

5.1.3 Tiedottaminen

Tutkimusraportin valmistuminen ja luovuttaminen toimeksiantajalle eivät ole vielä tutkimushankkeen loppu. Tutkimuksen valmistuttua tutkijaryhmä/tutkija on vielä velvollinen järjestämään tutkimuksesta ja sen tuloksista tiedotustilaisuuden. Yksi tutkimus ei useinkaan pysty vastaamaan kuin kapeasti tutkimuksen alla olevaan ongelmaan ja tämän vuoksi tutkimuksen pitäisi aina herätellä aihetta koskevaa laajempaa keskustelua sekä jatkotutkimusideoita. (Vilkkä 2005, 66-67)

Opinnäytetyön valmistuttua toimeksiantajan toiveena oli, että tulokset tutkimuksesta esiteltäisiin johtoryhmälle kokouksessa 27.2.2017. Opinnäytetyöntekijä sai hyvää palautetta ja esittelyn päätyttyä sovittiin yhteisesti mitä tuloksista olisi hyvä nostaa esille tutkimusraportissa. Tutkimuksen tekijä toimitti tulokset erillisessä tiedostossa sähköpostitse toimeksiantajalle, jotta hän voisi vielä viedä tuloksia eteenpäin henkilöstöasiantuntijoille sekä johtajille.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan Helsingin kaupungin kohdeviraston tiimejä 1-7. Sukupuolta tai ikää ei kysytty sekä kaikki identifioivat kysymykset karsittiin pois. Vakioitu kysely on yksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yleisin aineiston keruuväline. Vakiointi tarkoittaa

sitä, että kaikilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla eli kysymysten muoto on standardisoitu. (Vilka 2007, 28.) Kyselyn avulla kartoitettiin henkilöstön kokemuksia ja selvitettiin mielipiteitä toimintamallista. Kohdeyksikölle kyselytutkimus varhaisen tuen toimintamallista toteutettiin 16.1. - 29.1.2017 ja vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Tähän ajankohtaan päädyttiin sen vuoksi, että suurin osa henkilöstöstä oli palannut lomilta ja saanut rauhassa palata töiden pariin. Linkki sähköiselle kyselylomakkeelle lähetettiin kohdeyksikön työntekijöille työsähköpostilla.

Sähköpostissa oli lyhyt saatekirje (kts. liite 1) ja varsinainen saatekirje löytyi varsinaisen kyselyn alusta (kts. liite 2). Kysely oli suunnattu sekä kohdeyksikön esimiehille, että työntekijöille. Kysely oli rakennettu niin, että vastaukset määrittivät kyselyn kulun. Näin välttyttiin siltä, että vastaaja ei joutunut vastaamaan ns. turhiin kysymyksiin. Kysely koostui kyllä-ei -kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Tutkimuksen yksi periaatteista on, että vastaajat säilyttävät anonymiteettinsa, jotta vastauksien ja mielipiteiden esittäminen olisi mahdollisimman vapaata. Myös aiheen ollessa todella henkilökohtainen, haluttiin vastaajille antaa kuitenkin mahdollisuus kertoa omakohtaisia kokemuksia, jonka vuoksi avoimia kysymyksiä sisällytettiin kyselyyn.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään kahta käsitettä - reliabiliteetti ja validiteetti, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta sekä sitä kuinka tarkkoja tulokset todella ovat ja kuinka vähän tutkimuksessa on sattumanvaraisia tuloksia. Ei-sattumanvaraisella tuloksella tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan niin, vastaajat vastaisivat kyselyyn täsmälleen samoin. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin tai vastaa kysymykseen väärin. (Kananen 2011, 118-123; Vilka 2005, 161-162)

Toteutettu kysely oli hyvin suunniteltu sekä kysymysten muotoja ja asetteluja suunniteltiin tarkoin opinnäytetyöntekijän sekä toimeksiantajan toimesta. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi eikä vaikeita käsitteitä tai sanamuotoja käytetty. Tuloksia voidaan pitää luotettavana sekä yleistettävänä. Yleistettävyydestä viestii se, että vastaukset olivat selkeitä sekä perusteltuja ja niistä pystyi havaitsemaan selkeästi kokonaisuuden. Kysely koostui pääosin kyllä-ei -kysymyksistä, joiden virhemarginaali on hyvin pieni. Avoimiin kysymyksiin taas vastataan omien todellisten kokemusten ja tuntemusten perusteella.

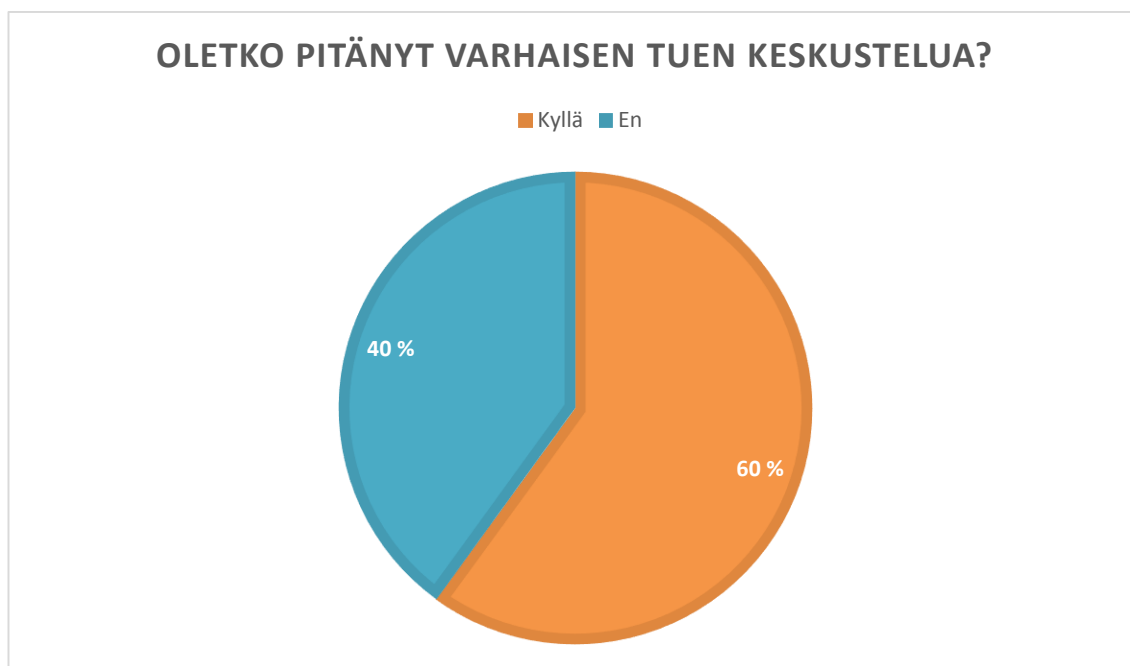
5.4 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin noin 180 työntekijälle ja kyselyyn vastasi yhteensä 42 henkilöä, joten vastausprosentti kyselylle oli 23,3 %. Vastausprosentti ei ole hyvä, mutta toimeksiantaja oli odottanut pientä vastausprosenttia henkilöstöltä. Henkilöstö on lähiaikoina joutunut vastaamaan esimerkiksi Kunta10-kyselyyn sekä muutamiin muihin työhyvinvointiin liittyviin kyselyihin. Huomioon ottaen myös kiireisen vuodenvaihdeajan sekä henkilöstön mahdolliset lomat voi vastaajamäärän olla tyytyväinen. Vastaukset olivat selkeitä ja kattavia sekä tuloksia voidaan pitää yleistettävänä, vaikka vastaajamäärä oli pieni. Suurin osa kyselyyn vastanneista ei toiminut esimiesasemassa (kuvio 13).

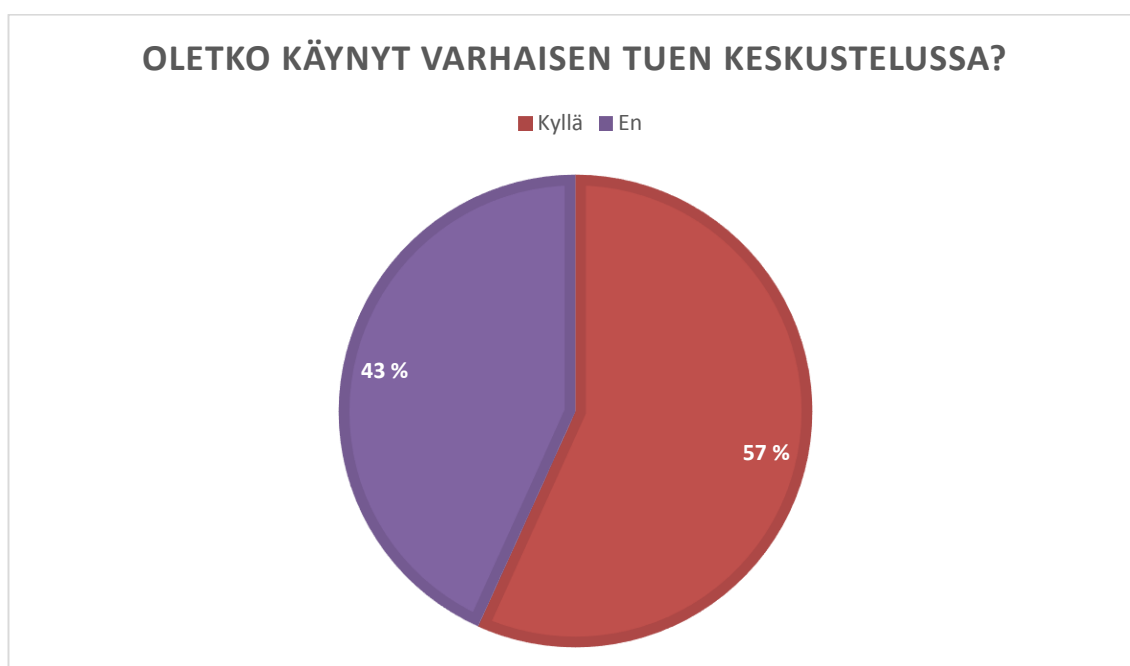


Kuvio 13: Henkilöstön ja esimiesten erottelu

Kyselyssä ensimmäinen kysymys määritteli polun, jota kysely noudatti. Esimiesasemassa työskenteleviltä kysyttiin varhaisen tuen toimintamallin käytännöistä esimiehen näkökulmasta. Toimeksiantaja oli toivonut tätä, jotta nähdään, eroaako kokemukset ja mielipiteet toimintamallista. Vaikka esimiehiä vastanneista oli vain viisi, suurin osa heistä oli kuitenkin toimintamallia käyttänyt työssään (kuvio 14). Tätä tuki myös henkilöstön kyllä-vastausten määrä varhaisen tuen keskustelussa käyneistä (kuvio 15).

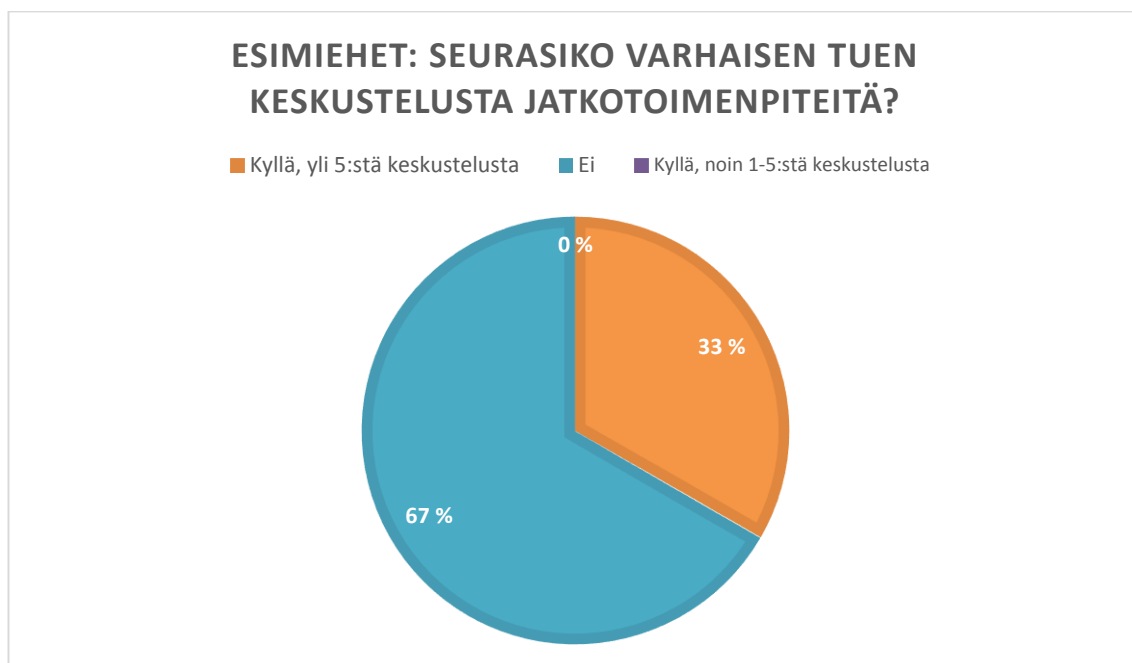


Kuvio 14: Varhaisen tuen keskustelun pitäneet

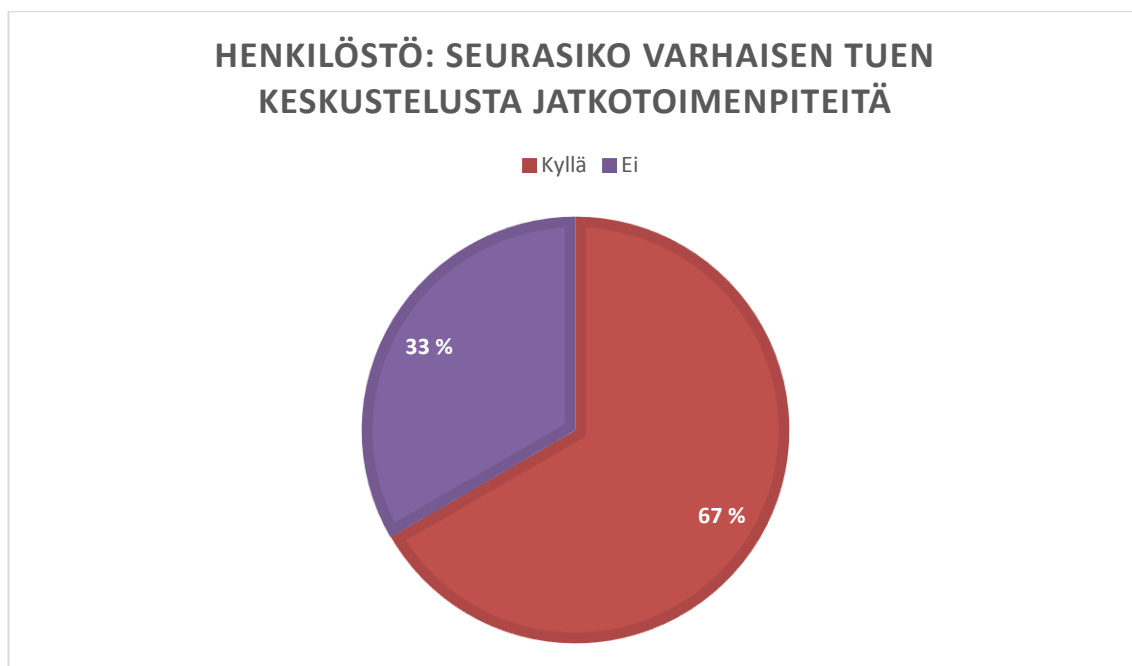


Kuvio 15: Varhaisen tuen keskustelussa käyneet

Varhaisen tuen keskustelusta jatkotoimenpiteisiin on ollut tarvetta prosentuaalisesti suuremmalla määrällä. Tätä tulkintaa tukee sekä esimiesten, että henkilöstön vastaukset (kuvio 16 ja kuvio 17). Esimiesten vastauksissa yhden esimiehen kohdalla yli viidestä keskustelusta on vaatinut jatkotoimenpiteitä, kun taas muiden vastaajien kohdalla jatkotoimenpiteisiin ei ole ollut tarvetta (kuvio 16). Tämä selittää miksi henkilöstöllä jatkotoimenpiteisiin on prosentuaalisesti ryhdytty useammin (kuvio 17).

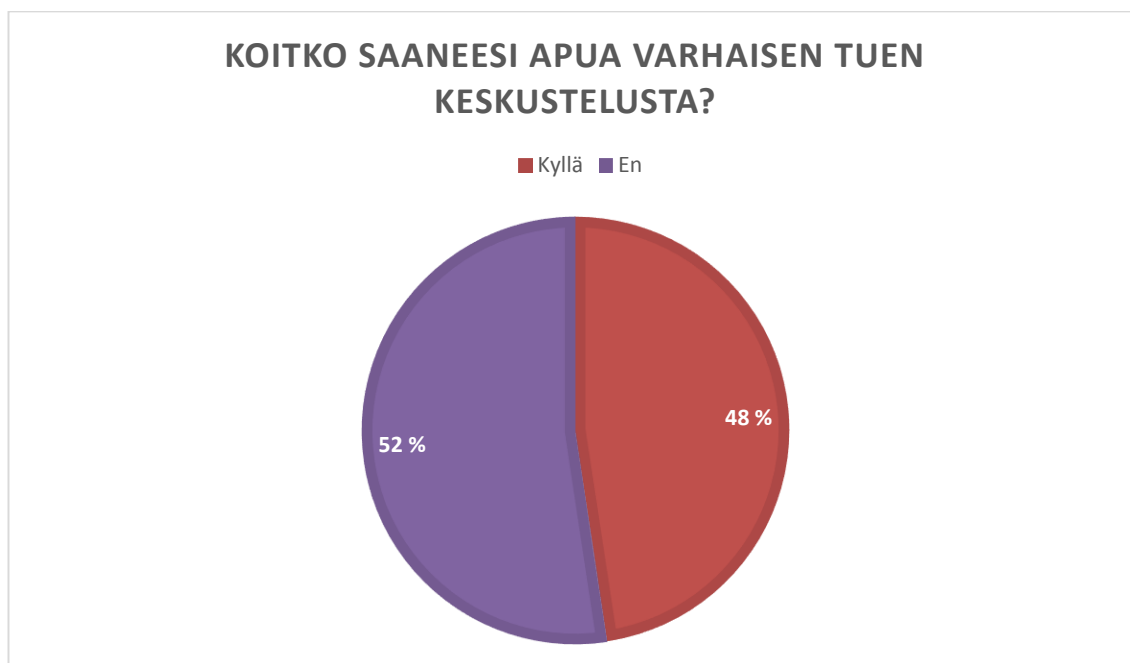


Kuvio 16: Esimiesten jatkotoimenpiteet



Kuvio 17: Henkilöstön jatkotoimenpiteet

Huolestuttavinta kyselyn tuloksissa oli, että suurin osa henkilöstöstä ei kokenut saaneensa apua tilanteeseen (kuvio 18). Varhaisen tuen keskustelu on yksi kevyimmistä tukitoimista, joita käytetään, kun havaitaan työkyvyn heikkenen ja tämä on yksi osasyllinen tulokseen. Tätä tulosta tarkemmin selittää myöhemmin kappaleessa käsiteltävät avoimien kysymysten vastaukset.



Kuvio 18: Henkilöstön kokemus varhaisen tuen keskustelun auttamisesta

Monipuolisten vastausten saamiseksi kyselyyn oli sisällytetty avoimia kysymyksiä. Jokaiseen näistä kysymyksistä tuli kattavasti vastauksia. Ensimmäinen kysymys oli, minkälaista apua on saanut varhaisen tuen keskustelusta. Kysymyksen vastauksista rakentui selkeä kuva siitä, miten varhaisen tuen keskustelun on suunniteltu toimivan. Vaikka toimiin ryhdytään vähäisten sairauspoissaolojen jälkeen, on monien kohdalla työtä kevennetty tai tilanteeseen on tarjottu ammatillista apua Työterveys Helsingistä.

Toisessa avoimessa kysymyksessä esimiehiltä ja henkilöstöltä kysyttiin suoraa mielipidettä toimintamallista ja pyydettiin kehittämisiä toimintamallille. Tähän kysymykseen molemmilta kohderyhmiltä tuli runsaasti vastauksia ja niissä toistuivat samat teemat. Varhaisen tuen toimintamalliin toivottiin lisäperehtymistä poissaolojen syihin, sillä monien kohdalla sairauspoissaolomäärä täytyy tavallisen kausiflunssan tai vatsataudin takia. Myös huomioitiin, että vaikka sairauspoissaolot eivät olisivatkaan täyttäneet, esimiesten olisi hyvä puuttua tietynlaisissa tilanteissa henkilöstön oireiluun. Työterveys Helsinki on pyritty liittämään toimintamalliin yhä tiiviimmin ja tämä koettiin hyödylliseksi sekä tarpeelliseksi.

Vaikka kyselyn kannalta toivottiin paljon varhaisen tuen toimintamallista kokemuksia omaavien henkilöiden vastauksia, ei kokemusten puuttuminen estänyt kyselyyn vastaamista. Näitä henkilöitä varten oli oma avoin kysymys. Näille henkilöille suunnatussa polussa avoin kysymys oli, tiedätkö mikä on varhaisen tuen keskustelu. Tähän tuli paljon vastauksia ja lähes kaikki kysymykseen vastanneet tiesivät varhaisen tuen toimintamallin käytännön, vaikka eivät itse olleet käyneet keskusteluissa.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Varhainen tuki on työntekijöistä välittämistä ja työssä jaksamisen tukemista. Toimintamalli mahdollistaa esimiesten puuttumisen työkykyä heikentäviin tekijöihin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vaikka varhaisen tuen toimintamallista on yleispäteviä ohjeistuksia, on tärkeää, että toimintamalli suunnitellaan jokaiselle organisaatiolla ja yritykselle sopivaksi. Näin taataan maksimihyödyn saaminen ja pystytään tukemaan työntekijöitä paremmin.

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat jatkuvasti tarkistelun alla julkisella sektorilla. Jatkuva kehittäminen ja muutoksen keskellä työskentely koetaan raskaaksi ja kuluttavaksi. Helsingin kaupungilla eletään parasta aikaa suurta muutoksen aikaa kun 1.6.2017 johtamisjärjestelyt uudistuvat. Tämä suuri tuleva muutos osaltaan saattoi vaikuttaa henkilöstön näkemyksiin ja yleiseen mielenkiintoon kehittämistyötä kohtaan. Muutosten ja uudistusten keskellä työntekijöiden tukeminen ja työhyvinvoinnista sekä työtyytyväisyydestä huolehtiminen on erityisen tärkeää. Opinnäytetyön aihe on siis erittäin ajankohtainen ja hyödyllinen kohdeorganisaatiolle.

Työssä perehdyttiin laajasti työhyvinvointiin - sitä parantaviin ja heikentäviin tekijöihin, esimiestyöskentelyyn sekä varhaiseen tukeen. Tavoitteena oli selvittää varhaisen tuen toimintamallin tämän hetkinen tilanne henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Kartoitusta tehtiin strukturoidulla verkkokyselyllä, joka oli suunnattu kohdeviraston tiimeille 1-7 sekä tiimi-esimiehille. Tulevaisuudessa toimintamallia on tarkoitus kehittää kohdeyksikköä hyödyttävämmäksi sekä soveltuvammaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettiin laajasti ja monipuolisesti lähteinä ammattikirjallisuutta, ajankohtaisia artikkeleita, Helsingin kaupungin intranetin aineistoa sekä haastattelua. Tämän lisäksi aineistoa työtä varten saatiin kyselyn avulla. Henkilöstökyselyn avulla voidaan todeta kohdeviraston varhaisen tuen toimintamallin tarvitsevan poissaolojen syiden tarkennusta sekä mahdollisesti harkintaa kevyempiin toimenpiteisiin. Kevyempiä toimenpiteitä voisi esimerkiksi olla etänä tehty puhelinpalaveri jossa käydään olisiko tarvetta varhaisen tuen keskustelulle ja mahdollisesti työn keventämiselle. Erittäin positiivista kyselyn tuloksista oli se, että vaikka varhaisen tuen toimintamallia ei kaikkien vastaajien kohdalla oltu tarvittu, olivat he tietoisia mitä toimenpiteitä toimintamalliin kuuluu. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että kohdevirastossa on hyvät mahdollisuudet työn keventämiseen ja erityisjärjestelyihin tarpeen vaatiessa.

6.1 Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli selvittää toimintamallin tämän hetkinen tilanne henkilöstön sekä esimiesten näkökulmasta. Nykytilanteella tarkoitetaan toimintamallin tunnettua, käyttökokemuksia sekä minkälaista apua henkilöstö on saanut toimintamallista. Toimeksiantajan toiveena oli, että selvityksen ansioista prosessinomaiseen toimintamalliin pystytään paneutumaan tarkemmin ja henkilöstöä kuunnellen. Kyselyn tuloksista päätellen toimintamallia on selkeästi kehitettävä niin, ettei niin sanottuja turhia tukitoimia järjestettäisi.

Varhaisen tuen toimintamallia olisi hyvä lähteä kehittämään niin, että poissaolojen laatu otettaisiin huomioon puolivuositain seurattavissa poissaolojen määrissä. Monet kyselyyn vastanneet kokivat turhauttavaksi mennä varhaisen tuen keskusteluun esimerkiksi muutaman flunssan ja vatsataudin takia. Poissaolojen syiden tarkistetulla välttyttäisi myös niin sanottujen turhien tukitoimien järjestämiseltä. Poissaolojen määrä kuitenkin koettiin hyväksi ja toimintamallin kevyimmän tukitoimen - varhaisen tuen keskustelun on tarkoituksena toimia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kyselyn vastausten perusteella suurin osa varhaisen tuen keskustelussa käyneen kohdalla on ryhtynyt jatkotoimenpiteisiin, joka viestii vahvasti siitä, että heikentyneeseen työkykyyn varhaisen tuen keskustelu on hyvä ja riittävä puuttumisen taso.

Vaikka suurimmalle osalle toimintamalli oli tuttu, osa henkilöstöstä olisi kaivannut lisäinformaatiota varhaisen tuen toimintamallista. Esimiehiä on viime vuosien aikana koulutettu ahkerasti toimintamallin hyödyntämisestä ja samanlaisia koulutuksia olisi hyvä suunnata myös henkilöstölle. Henkilöstöä voisi esimerkiksi tiedottaa mitä velvollisuuksia heillä on työhyvinvoinnin osalta ja mitä heiltä vuorostaan odotetaan toimintamallissa. Henkilöstölle olisi hyvä järjestää tietoisuuksia sekä mahdollisuuksien mukaan koulutuksia työhyvinvoinnista sekä sitä heikentävistä tekijöistä. Kun vastuu omasta jaksamisestaan on myös työntekijän olisi tärkeää, että siitä keskusteltaisiin avoimesti ilman syylistämistä. Myös uusille työntekijöille olisi hyvä liittää kattava info varhaisen tuen toimintamallista perehdytykseen.

Lähteet

Ahola, K. & Työterveyslaitos. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint.

Kallio, E., Kivistö, S. & Työterveyslaitos. 2013. Mieli työssä. Tampere: Tammerprint.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvanes Print.

Kananen, J. 2011. KVANTTI: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvanes Print.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistoiminta. Helsingin seudun kauppakamari.

L738/2002. Työturvallisuuslaki.

Lindström, K., Leppänen, A. & Työterveyslaitos. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Kirjapaino Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Salo, P., Linna, A., Oksanen, T. & Työterveyslaitos. 2012. Hyvinvointihavaintoja -> tutkimustietoa kunta-alalta. Tampere: Tammerprint.

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M., Seitasamo, J. & Työterveyslaitos. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän yksilöllinen tuki työpaikalla. Tampere: Juvanes Print.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimukset mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Eläketurvakeskus. 2012. Eläkemenot 25,1 miljardia. Viitattu 10.12.2016. http://yle.fi/teks-titiv/arkisto/tyoelama/elakemenot_251_miljardia_4197.html

Espoon kaupunki konserni. 2009. Tuetaan työkykyä ajoissa: Opas työkyvyn ylläpitoon ja varhaiseen tukemiseen. Viitattu 4.10.2016 <http://docplayer.fi/394793-Tuetaan-tyokyky-ajoissa.html>

Espoon kaupunki. 2015. Henkilöstökertomus. Viitattu 19.12.2016. http://www.espoo.fi/materiaalit/Espoon_kaupunki/verkkolehti/Henkilostokertomus2015/

Espoon kaupunki. Työhyvinvointi Espoon kaupungin työpaikoilla 2010. Viitattu 29.12.2016 [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Hyvinvointi/Tyohyvinvointi_Espoon_kaupungin_tyopaiko\(1958\)](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Hyvinvointi/Tyohyvinvointi_Espoon_kaupungin_tyopaiko(1958))

Helmi. 2016a. Työsuojelupakki. Viitattu 12.6.2016.

Helmi. 2016b. Paluun tuki. Viitattu 8.8.2016

Helmi. 2016c. Paluun tuki. Viitattu 14.11.2016

Helmi. 2016d. Työhyvinvointi. Viitattu 23.6.2016.

Helsingin kaupunki. 2015a. Työhyvinvointi. Viitattu 22.11.2016 <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/tyohyvinvointi/>

Helsingin kaupunki. 2016a. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja. Viitattu 10.6.2016. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana>

Helsingin kaupunki. 2016b. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Viitattu 10.6.2016. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/tasa-arvo/>

Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki - toimintamalli työkyvyn heiketessä. Viitattu 11.11.2016. <http://docplayer.fi/415441-Varhainen-tuki-toimintamalli-tyokyvyn-heiketessa.html>

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Viitattu 9.12.2016. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113957/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226126.pdf?sequence=1>

Ilmarinen. 2011. Pidä huolta - Välitä varhain. Viitattu 18.11.2016 <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>

Jyrkkämä, J., Valkonen, H. & Teerimäki, R. 2016. Työkykyjohtaminen esimiestyössä Vatu ja Patu toimintamallit. Tulostettu 10.6.2016. http://helmi/Sote/henkilosto/tyohyvinvointi_ja_tyoturvaluus/PublishingImages/Ty%c3%b6kykyjohtami-nen%20Vatu%20ja%20Patu%20-toimintamallit.pdf

Laitinen, J. 2016. Miksi Helsingin kaupungin työntekijät sairastavat useita viikkoja vuodessa? - ”Äärettömän hyvä kysymys”. Helsingin Sanomat 8.10.2016. Viitattu 29.11.2016. <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002925991.html?jako=9cbd22b5d301f525369f8c87fe14ce32>

Lindqvist, U. 2008. Varhainen tuki : kohti hyviä käytäntöjä -opas. Viitattu 20.10.2016. <http://docplayer.fi/415424-Varhainen-tuki-varhainen-tuki-o-p-a-s-kohti-hyvia-kaytanta-kohti-hyvia-kaytanta-opas.html>

Liperi. 2011. Varhaisen tuen malli. Liperiläinen toimintatapa. Viitattu 11.10.2016. <http://docplayer.fi/216174-Varhaisen-tuen-malli-liperilainen-toimintatapa-tyossa-jatkami-sen-ja-jaksamisen-tueksi-henkilostojaosto-13-6-2011-45.html>

Pajunen, A. Ruotsalainen, K. & Tilastokeskus. 2012. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Viitattu 12.11.2016. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html?s=0#6

Tasa-arvolaki. 2015. Tasa-arvolaki pähkinänkuoressa. Tulostettu 12.6.2016. <https://www.tasa-arvo.fi/tasa-arvolaki-pahkinankuoressa>

työssä jatkamisen ja jaksamisen tueksi: Henkilöstöjaosto 13.6.2011 § 45. Tulostettu 16.6.2016. https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivi-nen_tuki/Liperi_Varhaisen_tuen_malli.pdf

Työterveyslaitos. 2016. Kunta10-tutkimus. Viitattu 22.10.2016 http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx

Julkaisemattomat lähteet

Heikkilä, A. 2016. Työhyvinvoinnin asiantutijan haastattelu 27.10.2016. Helsingin kaupunki

Heikkilä, A. 2016. Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016. Tulostettu 11.6.2016.

Helsingin kaupunki. Esimiehen VatuPassi.

Helsingin kaupunki. Paluun tuki -opas. 2008. Viitattu 30.1.2017.

Helsingin kaupunki. Strategiasuunnitelma 2016.

Helsingin kaupunki. Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016.

Helsingin kaupunki. Työntekijän VatuPassi.

Kohdevirasto 2016. Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyössä. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö. Viitattu 29.10.2016

Kuviot

Kuvio 1: Päätaivoite ja alakysymykset	8
Kuvio 2: Kohdeyksikön rakenne	9
Kuvio 3: Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 34)	11
Kuvio 4: Työuran pidentäminen ja työssä jatkaminen terveystoiminnan keinoin; eri tasojen tavoitteet ja vaikuttavuuden edellytykset (Koho 2013, 61)	12
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin vuosikello (Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2016, 2)	15
Kuvio 6: Varhaisen tuen mallin vaiheet, s. 3.....	17
Kuvio 7: Varhaisen puuttumisen ja tuen prosessi (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 13-17)	18
Kuvio 8: Tehostetun puuttumisen ja tuen prosessi (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 18-23)	18
Kuvio 9: Esimiehen varhaisen tuen prosessi (Esimiehen VatuPassi 2016, 1)	20
Kuvio 10: Työntekijän varhaisen tuen prosessi (Työntekijän VatuPassi 2016)	21
Kuvio 11: Työhön paluun tehtävät (Paluun tuki -opas 2008)	23
Kuvio 12: Tutkimusprosessin kulku. (Vilkkä 2005, s 43.)	24
Kuvio 13: Henkilöstön ja esimiesten erottelu.....	28
Kuvio 14: Varhaisen tuen keskustelun pitäneet	29
Kuvio 15: Varhaisen tuen keskustelussa käyneet	29
Kuvio 16: Esimiesten jatkotoimenpiteet	30
Kuvio 17: Henkilöstön jatkotoimenpiteet	30
Kuvio 18: Henkilöstön kokemus varhaisen tuen keskustelun auttamisesta	31

Taulukot

Taulukko 1: Hälytysmerkit (Työyhteisön varhaisen tuen malli esimiestyöhön 2016, 18-23) 19

Liitteet

Liite 1: Sähköpostin saatekirje	40
Liite 2: Kyselyn saatekirje.....	41

Liite 1: Sähköpostin saatekirje

Hei,

Olen Hannah King ja teen opinnäytetyötäni varten kyselyn varhaisen tuen toimintamallin kokemuksista. Vastaukset sekä annetaan että käsitellään anonymisti, eikä niitä siten pysty kohdistamaan tiettyyn henkilöön. Kyselyn tuloksia hyödynnetään toimistopalveluiden varhaisen tuen toiminnan kehittämisessä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivottavaa. Kysely on auki 16.1. alkaen ja sulkeutuu 29.1.

[Kyselyyn](#)

Kiitos etukäteen!

Opinnäytetyöhöni tai kyselyyn liittyvät kysymykset voi osoittaa minulle.

Ystävällisin terveisin

Hannah King
hannah.king(at)student.laurea.fi



Liite 2: Kyselyn saatekirje

Kysely varhaisen tuen -toimintamallin kokemuksista.

Olen 22-vuotias kolleganne tiimistä [] ja opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa. Teen tradenomiopintoihini liittyvää opinnäytetyötä ja kartoitan kokemuksia Varhaisen tuen -toimintamallista. Kyselyn tulokset tulevat osaksi opinnäytetyötäni ja niiden pohjalta tehdään kehitys- ja parannusehdotuksia varhaisen tuen toiminnalle. Tuloksista ei ilmene vastaajan henkilöllisyys joten palautteiden ja mielipiteiden kirjoittaminen on vapaampaa!

Kiitos jo etukäteen sinulle kyselyyn vastaamisesta.

Hannah King